

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу

Форма навчання заочна

Кафедра маркетингу

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко

(підпис)

« _____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на тему «Чинники маркетингового забезпечення
конкурентоспроможності підприємства в ланцюгу поставок»**

зі спеціальності 075 Маркетинг

Виконавець роботи Горбаченко Ольга Григорівна

(підпис, дата)

**Науковий керівник д.е.н., проф. Карпенко Наталія
Володимирівна**

(підпис, дата)

Полтава 2020

Зміст

ВСТУП	3
1. МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства. .	7
1.2. Засоби оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Чинники маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства	19
1.4. Складові маркетингової логістики у формуванні конкурентної переваги в ланцюгу постачань.	28
1.5. Сутність поняття, основні принципи та методи управління ланцюгами поставок.....	34
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В АПТЕЦІ «ВАША АПТЕКА» ФК ПРОВІЗОР.....	47
2.1. Оцінка стану фармацевтичного ринку України	47
2.2. Особливості управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції.....	60
Ризики в ланцюгах поставок фармацевтичної продукції.	68
2.3. Загальна характеристика підприємства	73
2.4. Диференційований аналіз процесу управління підприємства.	84
ВИСНОВКИ.....	112
Література.	115
ДОДАТКИ.....	125

ВСТУП

Світова фармацевтична промисловість є одним з найбільш динамічно розвинених секторів хімічної промисловості. Як і в будь-який інший галузі, тут виникали проблеми, але труднощі не носили стратегічного характеру і вирішувалися шляхом еволюційного трансформування фармацевтичного ринку або компаній галузі. Абсолютно очевидним є той факт, що фармацевтична індустрія менш чутлива до будь-яких економічних спадів, так як попит на її продукцію визначається поєднанням безлічі соціально-економічних чинників, серед яких можна відзначити: безперервний ріст населення, збільшення тривалості життя, рівень соціально-економічного розвитку країн, розвиток методів лікування та діагностики в медицині, прагнення до підтримання рівня, якості та тривалості життя населення.

Аналіз стану фармацевтичного ринку України дає підстави охарактеризувати його, як складну, багаторівневу, динамічну систему. Серед факторів, що стримують його зростання, можна виділити потужну фрагментованість, дисбаланс у зростанні ринку в грошовому та натуральному вираженні, перевищенні пропозиції над попитом, недостатність використання ресурсного потенціалу. Але наявність сприятливих умов і ресурсів створюють передумови для формування якісного високорозвиненого, конкурентоспроможного фармацевтичного ринку України. Так, для сталого розвитку й динамічного зростання світового та зокрема українського фармацевтичного ринку важливими умовами стають: консолідація підприємств та компаній, створення сильніших і більших мереж національного характеру, підвищення рівня організаційного менеджменту, впровадження нових методів оптимізації процесів управління економічною діяльністю, механізмів управління торговельними процесами фармацевтичних підприємств, стабілізація конкурентних позицій останніх та підвищення рівня інформаційного забезпечення ринку [1].

Не можна не відзначити глобалізацію економічних процесів в світі та інтеграцію України в світовий ринковий простір. Що вимагає впровадження в практику діяльності підприємств концепції маркетингу, яка докорінно змінює підходи до розуміння мети діяльності, завдань, методів реалізації та засобів їх досягнення. Змінюється сама філософія управління науково - виробничою та збутовою діяльністю підприємства. Також сьогодення економіка, що динамічно розвивається, призводить до того, що фірми і організації вимушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитися за бортом прогресу і бізнесу. Трансформування компаній фармацевтичної галузі, їх консолідація, має за мету більш стійку конкурентну позицію на ринку, але також створює складну багаторівневу систему просування продукції до споживача. Тому саме синхронізація попиту, поставок та маркетингової політики створює умови для максимального прибутку підприємства та є чинником підвищення конкурентоспроможності.

Метою дослідження є: особливості впливу та взаємозв'язку чинників конкурентоспроможності з використанням елементів маркетингової комунікації та логістики збуту шляхом управління ланцюгом поставок фармацевтичної продукції.

Відповідно до зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

- охарактеризована сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства;
- розглянуті основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначенні чинники маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризована сутність, принципи та методи управління ланцюгами поставок;
- визначено особливості управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції;

- охарактеризовано ризики в ланцюгах поставок фармацевтичної продукції;
- визначенні складові маркетингової логістики у формуванні конкурентної переваги в ланцюгу постачань;
- проведено огляд стану фармацевтичного ринку України;
- наведена загальна організаційна-правова характеристика підприємства;
- проведено аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- дана характеристика процесу управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції;
- запропоновано впровадження автоматизованої системи управління бізнес-процесами в Аптеці №3 «Ваша Аптека» ФК «Провізор»;
- рекомендовано використання заходів мерчандайзингу в системі побудови ефективного процесу управлінні ланцюгами поставок фармацевтичної продукції;
- визначена результативність пілотного проекту щодо запровадження теорії обмеження систем (ТОС) в управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції в аптеці.

Об'єктом дослідження є чинники маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства в ланцюгу поставок.

Предмет дослідження є теоретико-методичні положення та практичні підходи до забезпечення формування системи конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна полягає у впровадженні методичних підходів щодо формування комплексу маркетингових заходів, які засновані на базовому наборі критеріїв й типових правил прийняття стратегічних рішень, оцінки конкурентних можливостей, розширення обсягів економічної діяльності та моделювання відносин споживача до маркетинг-міксу підприємства з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

В процесі дослідження були використані системний і комплексний підходи, що забезпечують усебічне дослідження особливостей управління

ланцюгами поставок фармацевтичної продукції. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці та аналізі інформації використовувалися табличний та графічний методи дослідження; методи економіко-математичного аналізу, порівняння та групування; методи соціологічних і маркетингових досліджень; методи експертних оцінок; методи SWOT-аналізу та ABC-аналізу.

Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій та програмного забезпечення.

1. МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» підприємства.

Найважливішим фактором у ринковій економіці є дух суперництва, який в значній мірі визначає форми господарської діяльності людей і найбільш яскраво проявляється в такій економічній категорії, як конкуренція.

Суть конкурентної боротьби полягає в поліпшенні або збереженні позиції підприємства на ринку, що досягається завдяки відмінності постачаних підприємством товарів від товарів-конкурентів як за ступенем відповідності конкретної потреби клієнтів, так і за витратами на її задоволення.

Мета конкуренції - боротьба за можливість отримання більшого прибутку. Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Конкуренція - елемент ринкового механізму, що реалізується у формі взаємодії ринкових суб'єктів і боротьби між ними за найбільш вигідні умови застосування капіталу.

Отже, суть ринкової конкуренції полягає в боротьбі за отримання максимального прибутку шляхом максимально ефективного використання економічних ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства - це його перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами. Конкурентоспроможність не є визначальною якістю фірми, це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що належать до однієї галузі, або фірм, що випускають аналогічні товари (послуги). Конкурентоспроможність можна виявити тільки порівнянням між собою цих фірм як в масштабі країни, так і в масштабі світового ринку [96].

Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від безлічі факторів, які умовно можна згрупувати в два блоки: конкурентного середовища і базування. Сутність і характер впливу факторів конкурентного середовища можуть бути представлені у вигляді моделі п'яти сил конкуренції. Результатом впливу зазначеного блоку чинників є відповідне стратегічне позиціонування підприємства. З іншого боку, крім факторів конкурентного середовища рівень конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежить і від факторів його базування [4].

Конкурентоспроможність підприємства визначають такі показники, як економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів, прибуток, рентабельність і т. п.); збутовий потенціал (величина асортименту продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації і технології процесу збуту тощо); репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо); організаційна структура; менеджмент організації, склад і професійний рівень її керівних працівників, ринкова стратегія, репутація підприємства тощо.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку.

Вона визначається конкурентними перевагами [44]:

- 1) з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями,
- 2) з іншого боку – цінами, установленими продавцями товарів.
- 3) крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги:
 - в гарантійному й післягарантійному сервісі,
 - рекламі,
 - іміджі виробника,
 - а також ситуація на ринку, коливання попиту.

Найбільш складним є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто

виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби, і т.д.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з аналогічним показником фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари, які володіють унікальними властивостями, що не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливість, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції й займають монополічне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції.

Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій його важливій властивості – прихильності до конкретних умов і причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. Із цього видно, що конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною. При його аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватися.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність неоднозначному впливу безлічі різнорідних факторів. Для того щоб домогтися

конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі.

Проблема конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Особливої гостроти ця проблема досягає в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу.

Для сформованих концептуальних підходів до управління конкурентними перевагами характерна безліч відмінностей, що стосуються не тільки понятійного апарату, а й постановки цілей, теоретико-методологічної й практичної бази процесу дослідження й аналізу ринку.

Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва й можливості вигідного продажу. Разом з тим конкурентоспроможність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, це й уміле маневрування в ринковому просторі й у часі, а головне – максимальний облік вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причому об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути вироблена тільки на основі критеріїв, якими оперує споживач, для якого цей товар призначений. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є

наслідком більш ефективного управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.

На даний час конкурентоспроможність продукції підприємства в Україні регулюється наступними законами:

Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року №436-IV

Конституція України;

ЗУ «Про підприємства в Україні»;

ЗУ «Про підприємництво»;

Податковий кодекс України.

ЗУ «Про захист прав споживачів»;

Постанови Кабінету Міністрів України в сфері торгівлі та наданні послуг.

ЗУ «Про захист економічної конкуренції» 11 січня 2001 року №2210 ІІІ;

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність фірми виробника співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість компаній конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також сукупності економічних методів управління діяльністю фірми, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність визначається за формулою:

$$K = E_k / C_{\text{сп}}$$

E_k - корисний ефект

$C_{\text{сп}}$ - ціна споживання

На рівень конкурентоспроможності фірми найважливіший вплив мають науково-технічний рівень і ступінь удосконалювання технології виробництва,

використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва.

Також, суспільно визнано, що знання є джерелом зростання продуктивності, інновацій та конкурентних переваг. Уже в найближчому майбутньому лідируючі позиції по конкурентоспроможності займатимуть новаторські компанії, які і стануть найбільш ефективними.

Вирішальним фактором, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства, – це є не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити ними комерційний успіх. Конкурентоспроможність фірми – це не тільки результат діяльності фірми, а й стан вітчизняної економіки, низький рівень якої є ускладнюючим чинником при прогнозуванні результатів діяльності.

1.2. Засоби оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими продуцентами та перемагати в ній. Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності підприємства з певною групою підприємств, що визнані його конкурентами.

До методів «якісної» діагностики конкурентоспроможності підприємства, які часто застосовуються на практиці відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз. За допомогою SWOT-аналізу експертним шляхом здійснюється аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого та

безпосереднього впливу (можливості, загрози), а також аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства (переваги, слабкі сторони). Результати даного методу, зазвичай, оформлюються у таблицю після комплексного дослідження впливу окремих факторів на діяльність підприємства.

SNW-аналіз (Strength position – сильна позиція; Neutral Position – нейтральна позиція; Weakness Position – слаба позиція) дозволяє провести аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства. Нейтральна позиція у даному методі відповідає, зазвичай, середнім показникам тієї чи іншої сфери діяльності чи значенням по аналогічним підприємствам. Визначення ключових позицій конкурентоспроможності підприємства під час SNW-аналізу дозволяє діагностувати проблеми, що потребують нагального вирішення, та намітити шляхи здійснення ефективного управління щодо внутрішньої стратегії підприємства.

При застосуванні PEST-аналізу (Political environment – політичне середовище; Economic environment – економічне оточення; Sociocultural environment – соціокультурне середовище; Technological environment – технологічне оточення) здійснюється аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємство в залежності від його галузевих особливостей [100]

Завдяки розглянутим методам «якісної діагностики» відбувається розуміння стратегічних позицій підприємства та його конкурентних переваг, що стає основою для формування набору майбутніх альтернативних стратегій суб'єкта підприємницької діяльності.

Кількісна діагностика під час здійснення процесу управління повинна містити оцінку поточного стану підприємства (комплексна діагностика або експрес-діагностика), оцінку перспектив подальшого розвитку підприємства.

Експрес-діагностика застосовується з метою отримання оперативної інформації щодо виявлення показових відхилень економічної діяльності від норми шляхом розрахунку ключових показників та відповідно здійснення

швидкої допомоги підприємству. Система експрес-діагностики дозволяє побачити проблемні моменти та дослідити критичні ситуації підприємства, виявити ознаки розвитку підприємницької кризи та надати рекомендації щодо її попередження. Інформативною базою для експрес-діагностики є бухгалтерські, статистичні та фінансові звітні дані підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися методом різниць, суть якого полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки) тільки з одним підприємством-конкурентом. Використовуючи метод рангів визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами і виявляється найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму чи максимуму набраних рангів. Найчастіше використовується метод балів, а найрідше – метод еталону [100].

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота. На основі розрахунку показників ефективності діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності організації збуту визначають коефіцієнт конкурентоспроможності організації. Показники розраховуються за фактичними даними і прогнозним балансом. Після розрахунку зазначених показників доцільно перевести їх у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками, якими є значення за минулий період. З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» - значення показника, вищого за базовий. Цей метод має явні переваги. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, охоплює основні напрями діяльності організації.

Існує група методів, що базується на оцінці маркетингової стратегії підприємства на основі побудови матриці конкурентних стратегій. Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання (скорочення) обсягу продажів; по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Застосовуються і методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів базується на думці про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові і кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна/якість. Показники конкурентоспроможності обчислюються по кожному виду продукції підприємства. Далі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності самого підприємства: знаходиться середнє зважене значення серед показників по кожному виду продукції, де вагою виступає обсяг реалізації відповідного виду продукції. До безперечних переваг даного підходу можна віднести те, що він враховує одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його продукції. До недоліків – те, що він дозволяє отримати обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності продукції і не зачіпає інші аспекти його діяльності [100].

Оцінювання конкурентоспроможності товару завжди починається з визначення мети дослідження:

– якщо необхідно визначити положення даного товару в ряді аналогічних, то досить провести їхнє пряме порівняння за найважливішими параметрами;

– якщо метою дослідження є оцінювання перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі слід використовувати інформацію, що включає відомості про виробу, які вийдуть на ринок у перспективі, а також відомості про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту.

При аналізі слід використовувати ті самі критерії, якими оперує споживач, вибираючи товар. По кожній із груп параметрів проводиться порівняння, що показує наскільки ці параметри близькі до відповідного параметра потреби.

Насамперед аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один з них не відповідає рівню, що запропонований діючими нормами й стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції недоцільна, незалежно від результату порівняння за іншими параметрами.

Оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції з конкретною потребою й виявленні їхньої відповідності один одному.

Від вибору бази порівняння значною мірою залежить правильність результату оцінки конкурентоспроможності й прийняті надалі рішення. Вибір бази порівняння включає: установлення цілі оцінки конкурентоспроможності продукції; вибір передбачуваних ринків збуту продукції; аналіз стану ринків, обсягів і структури попиту та пропозиції, динаміки їхньої зміни на відповідний період оцінки.

Диференціальний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні одиничних параметрів аналізованої продукції й бази порівняння та їхньому зіставленні.

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні комплексних (групових, узагальнених та інтегральних)

показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції й зразка.

Груповий показник за економічними параметрами обчислюють на підставі визначення повних витрат споживача на придбання й споживання (експлуатацію) продукції.

Відзначаючи взаємозв'язок і взаємозалежність споживчих властивостей і вартості товару, як головних напрямів маркетингової діяльності з забезпечення конкурентоспроможності продукції в довгостроковому періоді, варто підкреслити, що підвищення споживчих властивостей товару на шкоду його вартісним характеристикам неминуче веде до негативного результату.

Конкурентоздатність товару знаходиться в прямій залежності від різних факторів. Серед них першорядне значення мають:

- витрати виробництва,
- продуктивність,
- інтенсивність праці.

Одним з основних показників, що визначають товарну конкурентоздатність на світовому ринку, є продуктивність праці, оскільки саме в процесі виробництва закладаються матеріальні основи конкуренції, що виявляються на ринку через порівняльний рівень цін і прибутковості.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг, до яких належать певні характеристики товарів, умови виробництва і реалізації, додаткове обслуговування, тобто все те, що відрізняє його діяльність і створює перевагу над конкурентами. До основних чинників конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі віднесено такі: якість продукції і послуг, рівень техніки й технології, доступ до привабливих джерел фінансового забезпечення, рівень активності інноваційно-інвестиційної діяльності, наявність стратегії підтримки високого рівня конкурентоспроможності, орієнтація у своїй діяльності на ринок і

систематичну роботу зі споживачами, наявність конкурентної стратегії щодо безпосередніх конкурентів, рівень кваліфікації персоналу і рівень менеджменту, ринкова інфраструктура, правове поле функціонування підприємства тощо.

1.3. Чинники маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У вітчизняній і в зарубіжній літературі можна знайти достатньо визначень маркетингу, більше того, ряд науковців ототожнюють поняття «маркетинг», «ринок», «збут». Становлення маркетингу, як науки, пов'язане з виділенням її в самостійну дисципліну на початку 20-го століття у провідних університетах США: Гарвардському, Іллінойському, Мічиганському.

Спочатку, основна увага приділялася питанням організації збуту, торгівлі та реклами. Обмеженість такого трактування стала очевидною після кризи 1929-33 рр. Успішному впровадженню ідей маркетингу в підприємницьку діяльність сприяло створення в 1926 р. Національної Асоціації маркетингу і реклами США, в 1973 р. перейменованої в Американську Асоціацію Маркетингу. До середини століття аналогічні організації були створені в країнах Західної Європи і Японії, виникли і міжнародні організації: Європейське товариство з вивчення громадської думки та маркетингових досліджень, Європейська Академія маркетингу, Європейська Асоціація промислового маркетингу, Всесвітня Асоціація маркетингу та інші.

Починаючи з 1948 року, маркетинг визначають як підприємницьку діяльність, пов'язану з просуванням потоку товарів і послуг від виробника до покупця. Наприкінці 60-х років підхід до маркетингу, як до системи розподілу обігу, все більше замінюється тлумаченням його як системи, за якої в основі прийняття господарських рішень лежить ринкова інформація, а обґрунтованість цих рішень перевіряється в ході реалізації товарів. Одночасно у 70-х роках досить популярним стає підхід, який головним принципом маркетингу оголошує орієнтацію на споживача. Один з провідних зарубіжних

маркетологів Ф.Котлер визначає маркетинг як вид діяльності, орієнтований на задоволення потреб людини (груп людей) через виробництво і обмін товарів. Він розглядає маркетинг як функціональну систему, в центрі якої знаходиться споживач, чийм різноманітним потребам повинна підпорядковуватись діяльність підприємства.

Розвиток теорії конкуренції у 80-х роках минулого століття, яка детально викладена в працях М.Портера, вплинув на переорієнтацію сутності маркетингу у напрямку досягнення конкурентних переваг запропонованої продукції. Питання конкуренції є рушійною силою формування маркетингової діяльності, але повинно розглядатися у сукупності з іншими складовими маркетингу для досягнення відповідного результату.

На початку 90-х років, маркетинг почали інтерпретувати не тільки як одну із функцій підприємства, але й як концепцію управління ним, яка орієнтована на ринок, тобто визначає відносини «конкурент-споживач-торгівля». У зв'язку з цим, в практиці маркетингу, намітилася переорієнтація з концепції інтенсифікації комерційних зусиль (одержання прибутку за рахунок руху і продажу вже виробленого товару) на концепцію маркетингового підходу (чітке визначення ринків збуту, орієнтація на задоволення потреб споживачів і одержання прибутку за рахунок встановлення довготривалих відносин зі споживачем) [5].

На сучасному етапі, особливості розвитку маркетингу зумовлені рівною мірою соціально-демографічними, економічними, технологічними і екологічними процесами, що відбуваються в світі. Саме тому, у багатьох визначеннях маркетингу, автори виділяють певні його організаційно-технічні, управлінські, економічні та соціальні сторони.

Отже, узагальнюючи наведене вище, можна дати досить повне визначення: маркетинг – це творча управлінська діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів та отримання бажаного результату для

підприємства на основі врахування ринкових умов функціонування суб'єктів та можливостей самого підприємства щодо розроблення нової продукції, організації виробництва, забезпечення ефективного товароруку від виробника до кінцевого споживача. Це визначення розкриває сутність маркетингу, як управлінської діяльності, що залежить від інших видів діяльності, виробничої, конструкторської, дослідницької, логістичної, торгової, кадрової, фінансової.

Застосування саме такої концепції маркетингу дає змогу створити ефективну основу управлінської, господарської і виробничо-збутової діяльності підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Важлива особливість маркетингу як системи внутрішньо-фірмового керування полягає в тому, що підхід до прийняття інженерних, виробничо-збутових рішень здійснюється з позиції найбільшого задоволення вимог споживача, ринкового попиту. Це забезпечує створення організаційних, економічних і правових умов для ефективного функціонування і розвитку фірми.

Маркетингу, як ринковій концепції керування виробничо-збутовою і науково-технічною діяльністю підприємства, притаманні загальні та специфічні функції. Загальними функціями виступають функції менеджменту – планування, організація, мотивація і контроль [30]. Вони характерні для будь-якого типу керування. Специфічні функції розкривають сутність маркетингу, характеризують його вплив на підприємство в цілому. І саме до специфічних функцій маркетингу належить здійснення збутової політики підприємства [34].

Розглядаючи сутність категорія «збут» в комплексі маркетингу, можна визначити особливості сучасного управління збутовою діяльністю на підприємстві, виділити основні категорії збутової політики підприємства та охарактеризувати механізм взаємозв'язку маркетингових комунікацій з процесом управління збутовою діяльністю.

Маркетингова концепція збуту та елементи її стратегії передбачають можливість оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність виробництва характеризується сукупністю показників функціонування галузей і діяльності виробничих структур, що визначають їхній стабільний розвиток та успіх у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках і оцінюється рівнем конкурентоспроможності окремих його підприємств і їхньої продукції.

Конкурентоспроможність продукції – це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність аналізованої продукції від аналогів конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей щодо виявлених вимог ринку чи якостей іншого товару.



Мал.1 – Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства з врахуванням основних та допоміжних чинників її підвищення

Прийняття нової маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає чіткої організаційної підготовки та глибокого дослідження, аналізу та резюмування висновків за

чинниками та їх показниками з використанням методів та моделей оцінювання конкурентоспроможності.

Важливим показником конкурентоспроможності будь-якого рівня є наявність конкурентних переваг, тобто чинників, які відсутні або менш виражені в інших товаровиробників. Зазначено, що чинники, які формують конкурентні переваги підприємства на ринку, змінюють свій вплив на забезпечення конкурентоспроможності товару виробника на ринку залежно від стану середовища його діяльності.

Класична система чинників, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, складається із таких елементів:

- конкурентоспроможність продукції (якість, ціна, рівень споживчої переваги та задоволення);
- конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (рівень техніко-технологічного оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення та фінансово-інноваційні можливості);
- конкурентоспроможність організаційного потенціалу та системи менеджменту (форма господарювання і власності, організаційна структура, структура управління та функції, механізми управління, гнучкість та оперативність менеджменту);
- конкурентоспроможність інформаційно-маркетингових та комунікаційних зв'язків (система внутрішньої і зовнішньої інформації з постачальниками, споживачами, інвесторами, потенційними клієнтами).

Як показав аналіз, не існує єдиної думки вчених з приводу того, які саме чинники необхідно брати за основу під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Так, більшість авторів виділяє такі чинники: сили, які працюють на ринку, можливості виробництва, менеджмент підприємства, маркетинг підприємства (товарна, цінова, розподільна та комунікаційна політики), кадровий склад, фінансове становище

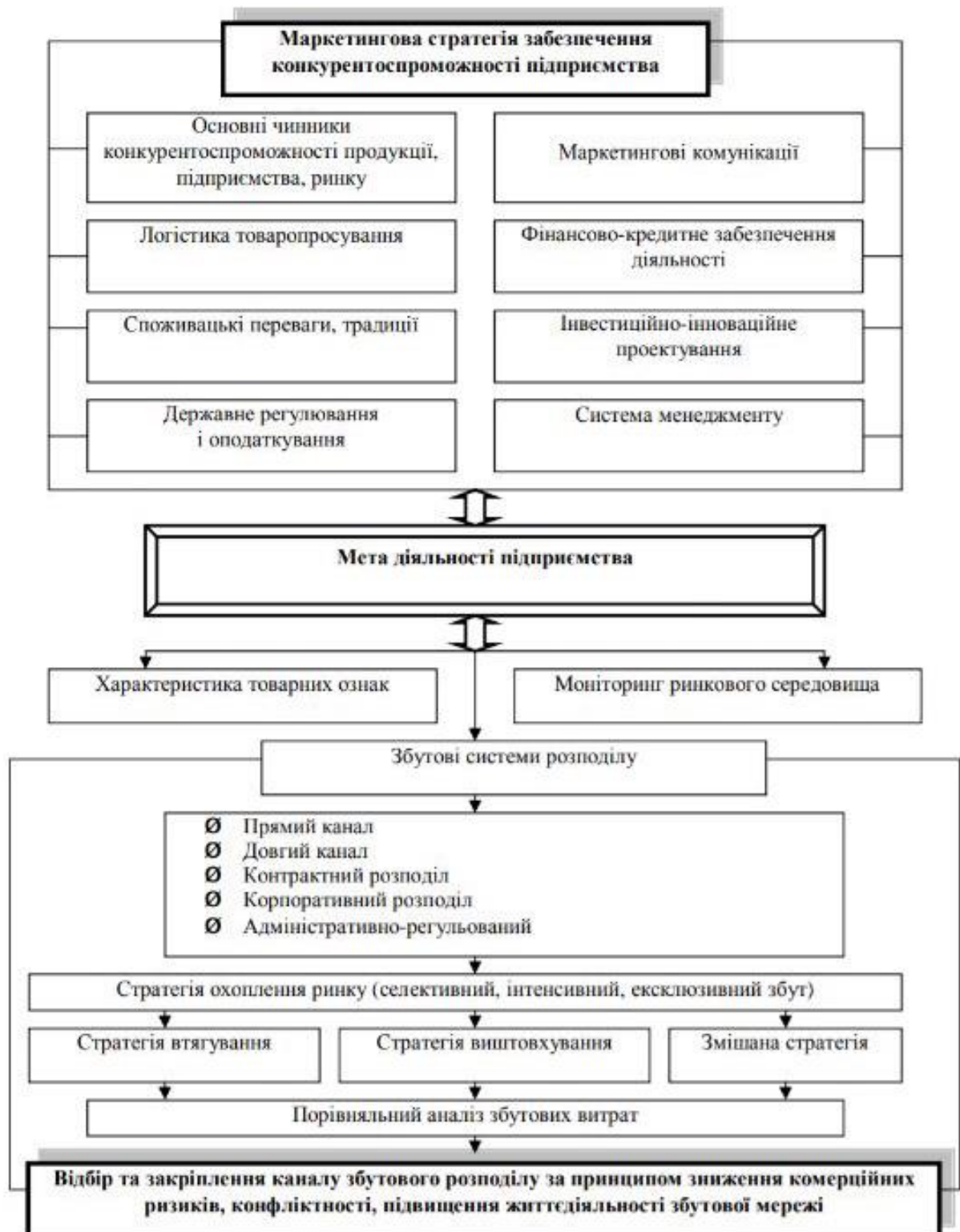
підприємства, імідж підприємства, інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства тощо.

Якщо підприємство постачальник використовує у своїй діяльності стратегію диференціації, то воно прагне для свого продукту особливого становища на ринку. Цього можна досягти в одному випадку: додавши до продукту непропановані конкурентами послуги, а в іншому випадку – розширивши сферу логістичного контролю; тоді підприємство-постачальник виконуватиме більшу частину логістичних завдань, набагато ефективніше, ніж його конкуренти [34].

Для виробника залучення посередників означає втрату контролю над певними функціями збуту. Отже, з погляду фірми-виробника, рішення про канали розподілу належать до розряду принципово важливих. Структура каналу розподілу повинна відповідати стратегії фірми, а також потребам цільового сегмента. Побудова такої структури – найважливіше стратегічне рішення, яке не допускає довільних модифікацій в умовах гострої товарної конкуренції.

Канал збуту – це структура, сформована незалежними партнерами, які беруть участь у процесі надання товарів і послуг споживачам або промисловим користувачам для споживання або подальшого використання. Вибір структури збутового каналу полягає у вирішенні питання про те, які обов'язки повинні виконувати різні учасники процесу обміну конкурентоспроможною продукцією.

Збутову політику підприємства виробника продукції варто розглядати як цілеспрямовану діяльність, принципи і методи здійснення якої покладені організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача. Основним завданням є створення умов для перетворення потреб потенційного покупця на реальний попит на конкретний товар. До таких умов належать елементи збутової політики, капітали розподілу (збуту, руху товарів) разом із функціями, якими вони наділені, та стратегія охоплення ринку. (мал.2)



Мал. 2 – Відбір каналу збутового розподілу з врахуванням маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Отже, щоб домогтися успіху у підприємницькій діяльності потрібне застосування сучасних високоефективних способів і методів управління поточковими процесами. На сучасному етапі ринкових відносин, як для великих, так і для малих підприємств, логістика є способом оптимізації процесу виробництва товарів і послуг. Це пов'язано з тим, що правильне управління логістичними процесами, як уже було сказано вище, допомагає забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно виконувати основні вимоги, поставлені до збутової логістики, тому що високоякісна пропозиція певних послуг збутової логістики розглядається споживачами як особлива послуга, яку вони готові оплатити. Однак, у кожному конкретному випадку йдеться про окрему характеристику, яка визначається для кожного підприємства спеціально. За допомогою таких високоякісних додаткових послуг підприємство може домогтися переваг у конкурентній боротьбі, які позитивно вплинуть на його прибуток.

Існує два типи маркетингової логістики:

1. Стратегія «витягування» товарних потоків із каналів дистрибуції (канал руху товарів і розподілу);
2. Стратегія «виштовхування» товарних потоків у дистрибутивні канали. Дистрибутивний канал – це структура агентів, дилерів, гуртовиків, ритейлерів, через яку товар доставляється споживачеві.

У першому випадку активні рекламні компанії створюють високий рівень попиту на ті або інші категорії товару і, як наслідок, ритейлери роблять термінові замовлення оптовикам, а ті, своєю чергою, звертаються до виробників. Отже, товари витягуються з дистрибутивних каналів. У другому випадку товари надходять від виробників до гуртовиків, потім – у роздрібну мережу. Щоб підвищити товарооборотність у всіх ланках руху товарів, посилюють рекламу (найчастіше за рахунок виробників), що веде до зростання продажів [34].

Таким чином маркетинг і логістика на етапі розподілу продукції не просто доповнюють один одного, а тісно взаємопов'язані і взаємозалежні. Інтерес до логістики обумовлений можливостями підвищення ефективності функціонування матеріалопроводящих систем, значного збільшення прибутку за рахунок зниження витрат пов'язаних зі скороченням виробничих витрат, зменшення часового інтервалу на всіх стадіях виробничого циклу, і, як наслідок, створення нових конкурентних переваг для підприємства на ринку.

1.4. Складові маркетингової логістики у формуванні конкурентної переваги в ланцюгу постачань.

У багатьох компаніях управління маркетингом і логістикою за традицією розділене. До останнього часу, взаємозв'язку між ними, також як і стратегічної важливості сервісу, не надавалося особливого значення. Необхідність в ефективному керуванні областю взаємодії маркетингу і логістики зросла з насиченням ринків і з підвищенням чутливості споживачів до швидкості і якості обслуговування, а також в задоволенні потреб споживача в оптимальних витратах. В результаті того, що споживачі стають більш вимогливими, особливо в плані рівня обслуговування, фізична послуга підприємства по збуту товару стає елементом, який може суттєво вплинути на рішення потенційного клієнта зробити покупку, і за допомогою зміни параметрів цієї послуги підприємству можна досить вигідно конкурувати на ринку схожих товарів з рівною ціною. Таким чином, маркетингова логістика стає самостійним, активним інструментом маркетингу підприємства [46].

Маркетингова логістика – діяльність компанії, яка спрямована на формування конкурентної переваги в ланцюгу постачання на основі чітко вираженої ринкової орієнтації.

Маркетингова логістика ґрунтується на об'єднанні ідей маркетингу та логістики і спрямована на комплексне планування, управління та контроль фізичних потоків готових продуктів, починаючи з місць їх виникнення (у супроводі необхідних інформаційних, фінансових і сервісних потоків), і

закінчуючи доведенням до споживачів, з метою оптимізації витратних та часових характеристик зазначених потоків і найбільш ефективного задоволення запитів споживачів.

Мета маркетингової логістики – стратегічне поєднання маркетингової та логістичної діяльності ланцюга поставок (SCM) в процесі створення цінності для споживачів.

Маркетингова логістика будується на таких загальних логістичних принципах:

- координація всіх процесів товароруху, від кінцевих операцій товаровиробника до сервісу споживача;
- інтеграція всіх функцій управління процесами розподілу готової продукції та послуг, починаючи від визначення мети і закінчуючи контролем;
- адаптація комерційного, каналного та фізичного способів розподілу до постійно змінних вимог ринку і потреб споживача;
- системність, як управління розподілом в його цілісності та взаємозалежності всіх елементів збутової діяльності;
- комплексність, тобто вирішення всієї сукупності проблем, пов'язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;
- оптимальність стосовно, як елементів системи, так і режиму її функціонування;
- раціональність, як в організаційній структурі, так і в організації управління.

Передумовами до розвитку маркетингової логістики стали ринкові фактори, що передують розвитку ринково-орієнтованих підходів до управління бізнес-процесами і, зокрема, маркетингової логістики, як напрямку діяльності в ланцюгу поставок та окремої наукової дисципліни можна віднести:

- досвідченність та вимогливість споживачів внаслідок підвищення рівня доступності інформації;

- перехід від ринку продавця до ринку споживача через підвищення пропозиції товарів та послуг на ринку. В тому числі внаслідок глобалізації, яка крім того створює додаткові складності для організації управління ланцюгами постачання, які пов'язані з функціонуванням його елементів в різних країнах одночасно;
- втрата унікальності товарів на сучасному ринку в умовах наявності великої кількості товарів-замінників та інформованості споживача про їх наявність;
- концентрація купівельної спроможності – тенденція до консолідації основних гравців ринку у деяких галузях, а також зменшення кількості постачальників, що призводить до конкуренції, заснованої на ефективності процесу управління ланцюгами поставок;
- схильність до цінової конкуренції в результаті поєднання вищезазначених факторів;
- фрагментація споживчих ринків – процес орієнтації компаній на менші групи споживачів з метою більш повного задоволення їх потреб.

Наукові роботи, присвячені проблемам збуту, задоволення потреб споживачів, інтеграції маркетингу з іншими функціональними напрямками почали з'являтися на початку другої половини двадцятого сторіччя. П.Конверс у 1954 р. зазначив, що фізичний розподіл має розглядатися в контексті маркетингової діяльності. Важливість інтегрованого підходу, а також розвитку дистрибуції та маркетингу, на початку 1960-х років зазначали також П.Друкер, Дж.Калінтон, Г.Льюїс та інші науковці. Перші книжки, що використовували саме термін «маркетингова логістика» з'явилися наприкінці 1960-х, початку 1970-х рр. З виникненням поняття «управління ланцюгом поставок» у 1980-х роках, з'явилася ідея координації потоків матеріалів і готової продукції не тільки в межах одного підприємства, а й на інших підприємствах, пов'язаних між собою технологічним ланцюгом. Таким чином,

для багатьох зарубіжних компаній стало зрозумілим, що ефективно управління ланцюгом поставок – це те, що дасть їм змогу підвищити конкурентоспроможність. На початку 1990-х років широкого розповсюдження набули ідеї комплексного, системного підходу до SCM. Разом з цим, поширилася концепція маркетингової логістики, як підходу до управління ланцюгом поставок з ринковою орієнтацією задля досягнення конкурентної переваги [81]. Основою розвитку даного напрямку є, в першу чергу, роботи М.Крістофера, який виклав основні засади функціонування підприємства з урахуванням теоретичних положень щодо маркетингової логістики. Треба зазначити, що сам Мартін Крістофер, один із основоположників поняття «маркетингова логістика», у своїх працях не наводить єдиного точного визначення, проте зазначає, що маркетингова логістика зосереджується на тому, як саме обслуговування клієнтів можна використати для здобуття конкурентних переваг. Вона спрямована також на керівництво взаємодією між маркетингом і логістикою з метою узгодження перспективних стратегій в контексті ширшого ланцюжка поставок.

До складових маркетингової логістики належать:

1. Дослідження попиту та прогнозування продажів.

Так, за допомогою маркетингових методів доцільно акумулювати необхідну інформацію про те, які товари і чому бажають придбати споживачі, на які товари існує підвищений попит, закупівля яких товарів дозволить отримати бажаний прибуток.

2. Планування виробництва на підставі інформації про ринок.

Інформаційна логістика має ґрунтуватися на використанні маркетингової інформації, оскільки в умовах спрямування діяльності підприємств на ринкові відносини це питання слід передусім розглядати з позицій системи маркетингової інформації, метою використання якої є мінімізація невизначеності в процесі ухвалення управлінських рішень.

3. Обробка замовлень.

Маркетингдопомагає визначити асортиментний профіль підприємства, який своєю чергою, істотно впливає на систему логістики. Що більший асортимент продукції, яка реалізовується, то значніші проблеми логістики у всіх сферах контролю запасів, транспорту і збуту.

4. Зберігання готової продукції.

На цьому етапі функція маркетингу мінімізується, а система логістики спрямована на оптимізацію розміщення готової продукції із урахуванням необхідних умов зберігання, граничних термінів використання, черговості майбутніх відвантажень продукції відповідно до укладених контрактів тощо.

5. Оптимізація збутової тактики.

Передусім виникає необхідність вдосконалення збутової політики з метою формування ринку і значного поліпшення асортименту товарів, що реалізується. Водночас основний наголос у логістичному аналізі повинен робитися на виявленні та обліку споживчих характеристик товару, системі управління товарними запасами, сервісних послугах, а також на визначенні їх залежності від ринкових чинників, тобто конкуренції, попиту на ринку, привабливості ринку, цін тощо.

6. Доставка готової продукції споживачу.

Поточний стан системи маркетингової логістики багато ві чому визначає вибір каналу розподілу. Так, відібрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху та збереження товарів у процесі їх доставки на торговельне підприємство. Проведений при цьому вартісний аналіз логістики, спрямований на зниження витрат обігу, може спричинити зниження якості обслуговування. Своєю чергою, якість обслуговування системи фізичного розподілу визначається швидкістю доставки, ступенем дотримання термінів постачання, а також здатністю вищезгаданої системи задовольняти попит. Здатність системи задовольняти попит і швидкість доставки взаємопов'язані, оскільки швидка реалізація попиту означає термінову доставку. А якість обслуговування підвищується завдяки прискоренню транспортування і передачі замовлення, а також завдяки

високій потужності наявних складських приміщень. Аспекти, пов'язані з маркетингом, пропорційно підвищують логістичні витрати.

7. Післяпродажне обслуговування.

Одним із маркетингових методів підвищення зацікавленості споживача щодо придбання певного товару є гарантія його післяпродажного обслуговування. Значення логістики у разі виникнення потреби такого обслуговування полягає, зокрема, в оптимізації часових проміжків та маршрутів переміщення товарів у сервісні центри, з урахуванням розроблених основних транспортних шляхів з метою мінімізації додаткових витрат на перевезення.

Сьогодні поширення глобалізації, вільна торгівля, аутсорсинг сприяють продовженню та зростанню зацікавленості до SCM. За даними дослідження компанії McKinsey and Company study, «...до 2020 року 80% товарів у світі вироблятимуться не в країнах їх споживання....». Це сприяє ґрунтовним змінам у переміщенні та споживанні товарів, що, в свою чергу, вимагає більш ефективного управління ланцюгами поставок [73].

Також спостерігається зрушення у стратегіях підприємств. Так, у минулому, концепція SCM була спрямована на ефективність. Сучасний погляд полягає у тому, що SCM забезпечує конкурентні переваги за рахунок управління попитом. Підвищення доходів організації забезпечується за рахунок максимізації внеску у прибуток (більшою мірою), а не за рахунок скорочення витрат [83].

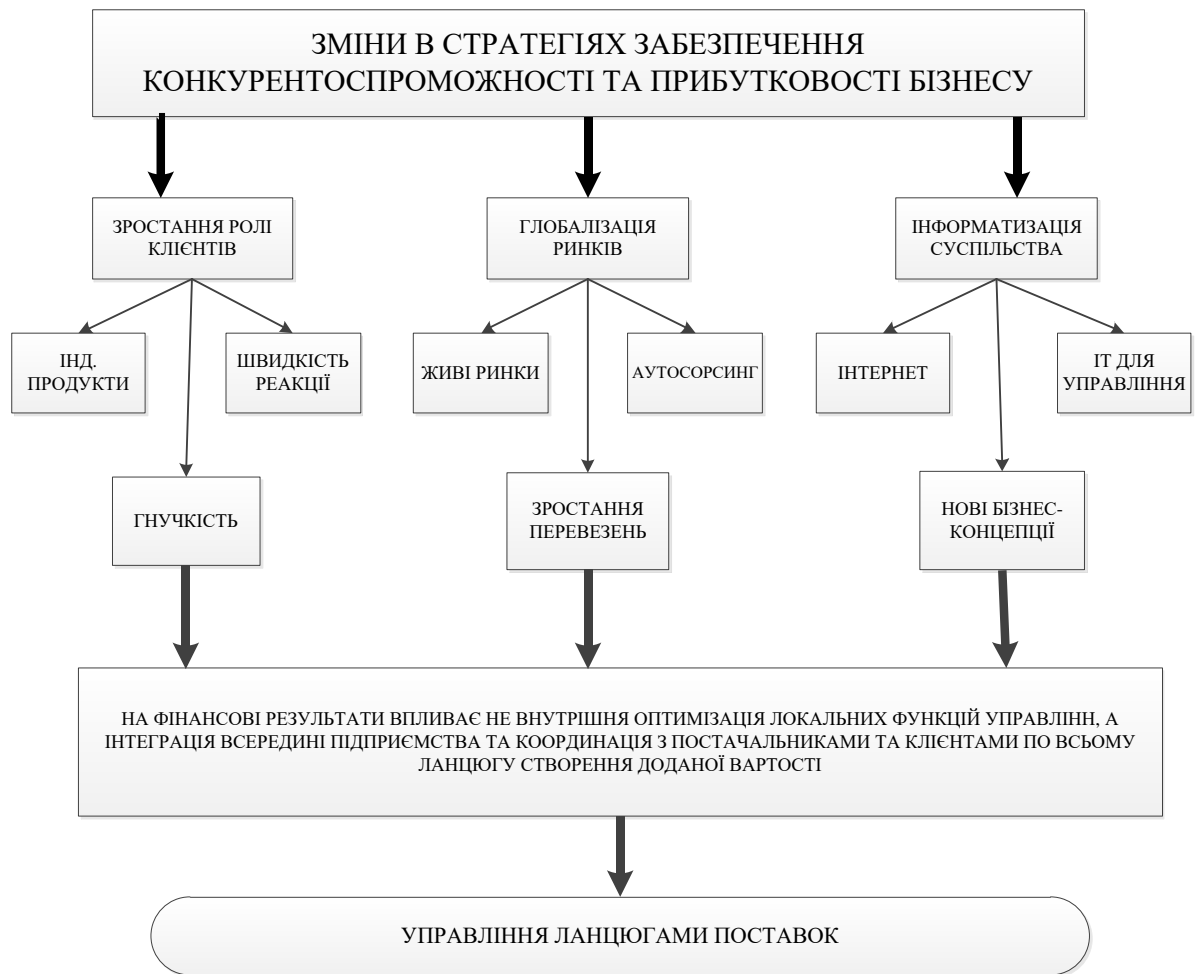
Метою управління ланцюгом поставок (SCM) є поступова інтеграція інформаційних і матеріальних потоків на всьому ланцюзі поставок, як ефективного інструменту конкурентної боротьби.

1.5. Сутність поняття, основні принципи та методи управління ланцюгами поставок

Розвиток інтеграційних процесів в економіці і вихід їх за рамки основного економічного ланки по лініях взаємодії з бізнес-партнерами у сфері постачання та сфері збуту готової продукції привели до появи поняття інтегрованої логістики, або логістики ланцюгів поставок. Відповідно в управлінні інтегрованої логістикою виробилося поняття «управління ланцюгами поставок». Управління ланцюгами поставок є відносно новим напрямком. Ланцюг постачань (supply chain) представляє безліч ланок, пов'язаних між собою інформаційними, грошовими та товарними потоками [73].

Розвиток управління ланцюгами поставок має об'єктивні основи, три тенденції: перевищення пропозиції над попитом, глобалізація ринків та інформатизація суспільства. Ці тенденції викликали зміни в стратегіях забезпечення конкурентоспроможності й прибутковості бізнесу. Відправним пунктом до появи й розвитку концепції управління ланцюгами поставок з'явилося прагнення до зниження невизначеності на основі методів і моделей кооперації й багаторівневого управління запасами, тобто на декількох підприємствах одночасно (мал.3)

Новий виток розвитку управління ланцюгами поставок додали корпоративні інформаційні системи, а пізніше інтернет-технології, які дозволили суттєво підвищити ефективність координації процесів у ланцюзі поставок. Інформаційні технології стали, з одного боку, середовищем забезпечення й підвищення ефективності ланцюгів поставок, а з іншої сторони – потужним інструментом розвитку нових концепцій управління ланцюгами поставок. За допомогою інформаційних технологій з'явилася можливість реалізувати одну з основних ідей управління ланцюгами поставок – інформаційну координацію та синхронізацію попиту і поставок.



Мал. 3 – Основи розвитку управління ланцюгами поставок

Джерело: [83]

Практика управління ланцюгами поставок довела ефективність побудови та аналізу бізнесу виходячи з інтегрованого розгляду всіх ділянок і елементів процесу створення вартості продукту, а не тільки витрат і прибутку власного підприємства без обліку впливу на них міжорганізаційних зв'язків з постачальниками та відносин із клієнтами [32].

В Україні та за кордоном управління ланцюгами поставок розглядається з трьох основних позицій: як бізнес-концепція; як самостійний науковий напрямок; як середовище інформаційної взаємодії підприємств. Бізнес-процеси та інформаційні технології, на практиці найтіснішим чином пов'язані один з одним, розглядаються багато в чому відокремлено один від одного. Це ж стосується й питань моделювання та оптимізації ланцюгів поставок. Встановлення взаємозв'язків між цими трьома напрямками – бізнес-концепції, інформаційні технології та моделювання ланцюгів поставок є в даний час одним з найважливіших завдань. До теперішнього часу в розвитку концепції управління ланцюгами поставок позначилися чотири етапи (таблиця 1).

Таблиця 1 - Розвиток концепції SCM

Етап	Період	Характеристика
1	2	3
I. Зародження теорії SCM	1980-і рр.	Виникає необхідність у новій концепції управління бізнесом як ідеї координації потоків матеріалів і готової продукції не тільки всередині однієї фірми, а й у ряді фірм, що знаходяться у взаємодії. Поняття «управління ланцюгами поставок» за своїм змістом лише незначно відрізнялося від розширеного тлумачення інтегрованої логістики
II. Відділення теорії SCM від логістики	Перша половина 1990-х рр.	Відбувається відокремлення теорії SCM від логістики, з'являються самостійні дослідження ланцюгів поставок як об'єкта управління, а також областей використання окремих концепцій загального і функціонального менеджменту в

		практичній діяльності. Робляться спроби розмежування понятійних апаратів. Виникає необхідність у систематизації застосовуються понять і термінів логістики і управління ланцюгами поставок
III. Формування класичної концепції SCM	Друга половина 1990-х - початок 2000-х рр.	<p>Чітко позначається відмінність між інтегрованою логістикою і управлінням ланцюгами поставок, функції контролінгу та координації при управлінні товарним потоком закріплюються за поняттям «управління ланцюгами поставок».</p> <p>Основні напрямки досліджень зосереджуються на процесах інтеграції і створення стратегічних партнерських відносин, а також забезпечення контролю руху товарних потоків і інформаційної координації, узгодження дій учасників ланцюга.</p>
IV. Сучасний етап розвитку концепції SCM	Друга половина 2000-х рр. і далі	Відбувається ще більш поглиблене вивчення теорії та практики управління ланцюгами поставок і їх адаптація під різні ринки. Сучасна практика управління ланцюгами поставок акцентується на внутрішньофірмовому планування і оптимізації ресурсів при побудові взаємовідносин між фокусною компанією і рештою учасників ланцюга поставок

Джерело: [32]

Етап I. Зародження теорії SCM (1980-ті рр.). На цьому етапі розвитку поняття «управління ланцюгами поставок» скоріше було новим модним терміном, за своїм змістом мало чим відрізнявся від поняття «логістика». Концепція SCM на той момент мала схожість з розширеним тлумаченням інтегрованої логістики і майже повністю нею визначалася. Д. Уотерс з приводу

співвідношення двох понять відзначав, що це скоріше питання семантики, а не реальних відмінностей, обидва терміни відносяться до однієї і тієї ж функції.

Етап II. Відділення теорії SCM від логістики (перша половина 1990-х рр.). Як самостійна наукова ідея концепція управління ланцюгами поставок визначилася в 1990-і рр. У цей час відбувається відокремлення теорії управління ланцюгами поставок, починають розвиватися самостійні теоретичні дослідження в цій та суміжних галузях знань. Робляться спроби виявити сутність і зміст управління ланцюгами поставок як науки, а також областей використання концепції в практичній діяльності [73].

З виникненням ідеології SCM відбувається поділ логістики і SCM як самостійних термінів, а також як понятійно-сміслових категорій. З'являється потреба у систематизації застосовуються понять і визначень логістики і управління ланцюгами поставок. Починається пошук розумної організації базової лексики логістики і SCM, яка дозволила б визначити класи взаємопов'язаних понять і врахувати всі різноманітне і неоднорідне безліч термінів, що застосовуються в цих областях знань.

Етап III. Формування класичної концепції SCM (і друга половина 1990-х - початок 2000-х рр.). На етапі формування класичної концепції вже було чітко позначено відмінність між інтегрованою логістикою і управлінням ланцюгами поставок. Колишня координуюча роль логістики і наскрізне управління матеріальними потоками в ланцюзі постачань стають прерогативою SCM, функції контролінгу та координації при управлінні матеріальним потоком також закріплюються за поняттям «управління ланцюгами поставок» [7]. Логістика ж трактується як функціонал контролінгу та оптимізація всіх видів діяльності, пов'язаних з рухом товарів, тобто фокус перекладається на операційну діяльність (транспортування, складування, вантажопереробку, перевалку і т.п.), а також розміщення логістичних і виробничих потужностей.

Етап IV. Сучасний етап розвитку теорії SCM (середина 2000-х рр. і далі). Відбувається ще більш поглиблене дослідження управління ланцюгами поставок і як концепції, і як функціональної області діяльності, а також адаптація

концепції під різні ринки. Концепція SCM спрямована на вирішення завдань інтегрованого управління функціональними областями логістики та координації логістичного процесу фірми. Накопичений практичний досвід аналізується і затребується компаніями для підвищення своєї конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється розвитку інформаційних технологій з використанням інженерно-технічних інструментів, заснованих на застосуванні ідеології управління ланцюгами поставок в реальному часі. Практика управління ланцюгами поставок акцентується на внутрішньофірмовому плануванні і оптимізації ресурсів і набуває ключового значення в побудові перспективних взаємовідносин фокусної компанії з учасниками ланцюга поставок. Все це вимагає подальшого розвитку наукових досліджень в областях, пов'язаних з SCM, зі створення нових релевантних концепцій [53].

В даний час управління ланцюгами поставок як концепція SCM є одним з ефективних способів збільшення прибутку і частки ринку і активно впроваджується в економіці промислово розвинених країн. Багато великих компаній, освоюють принципи SCM як нову ідеологію бізнесу [81].

В цілому концептуальну модель управління ланцюгами поставок можна представити наступним чином (мал. 4):



Малюнок 4 – Концептуальна модель управління ланцюгом поставок

Джерело: [32]

Модель зображена на мал. 4 може служити керівництвом практикам та ілюструє всю господарську діяльність у плануванні, організації та бізнес-процесах управління ланцюгом поставок.

Залежно від кількості ланок розрізняють три рівні складності ланцюгів поставок:

- Прямий ланцюг поставок;
- Розширений ланцюг поставок;
- Максимальний ланцюг поставок.

Прямий ланцюг поставок складається з фокусної (центральної) компанії (зазвичай – виробничої або торговельної фірми), постачальника і покупця / споживача, який бере участь в зовнішньому і (або) внутрішньому потоці продукції, послуг, фінансів, інформації [81]. При цьому, як правило, фокусна компанія визначає структуру ланцюга поставок і управління взаємовідносинами з партнерами по бізнесу (мал. 5).



Мал. 5 – Прямий ланцюг поставок

Джерело: [32]

Розширений ланцюг поставок включає в себе додатково постачальників і споживачів другого рівня (мал. 6).

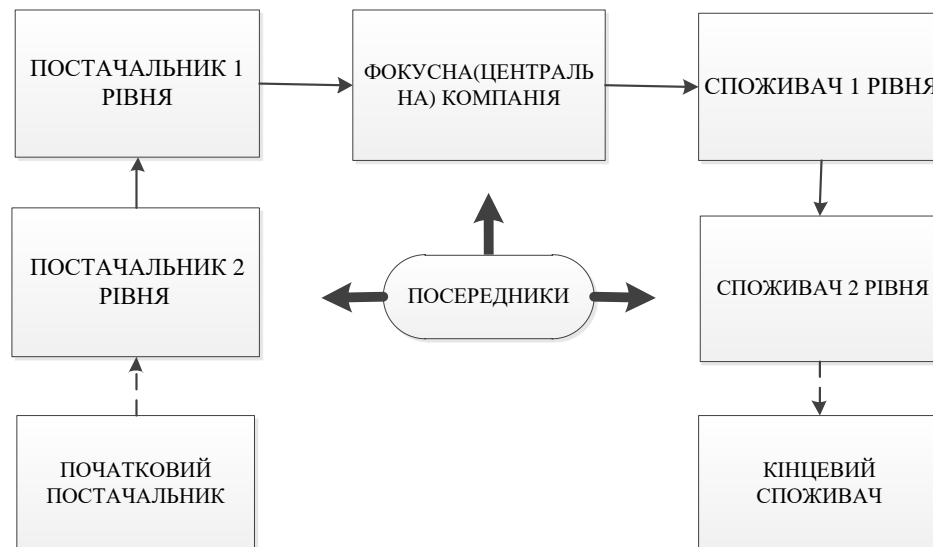


Мал. 6 – Розширений ланцюг поставок

Джерело: [32]

Максимальний ланцюг поставок складається з фокусної компанії і всіх її бізнес-партнерів зліва (аж до постачальників вихідної сировини і природних ресурсів), що визначають ресурси фокусної компанії – на «вході», і мережі розподілу справа – аж до кінцевих (індивідуальних) споживачів, а також різних видів посередників (малюнок 7).

Ланцюг поставок – це глобальна мережа, яка перетворює вихідну сировину в продукти і послуги, необхідні кінцевому споживачеві, керуючи потоками інформації, матеріальними цінностями та коштами.



Мал. 7 – Максимальний ланцюг поставок

Джерело: [73]

Дослідники виділяють шість основних областей, на яких фокусується увага управління ланцюгами поставок:

- I. виробництво;
- II. поставки;
- III. місце розташування;
- IV. запаси;
- V. транспортування;
- VI. інформація.

Від ефективного управління ланцюгами постачань залежить конкурентоспроможність та успішність підприємства. Тому необхідно постійно вимірювати та визначати ефективність ланцюга постачань. Для цього дуже важливо розробити та застосовувати єдину систему оцінювання в його межах [43].

Концепція операційної системи бізнесу спирається на принципі обслуговування клієнта. З цієї причини відношення типу «клієнт-постачальник» сполучає всі функції і відділи на підприємстві і вказує сфери, в яких показники функціонування мають істотне значення з погляду успіху всієї фірми. Враховуючи досвід провідних фірм, слід удосконалювати такі аспекти операційної діяльності (у послідовності, наведеній нижче) [31]:

- задоволення клієнта;
- продуктивність;
- гнучкість.

Ці три рушійні сили ланцюга поставок окреслюють, отже, три основні напрямки оцінювання діяльності підприємства, а саме: справність (наскільки задовольняються потреби клієнтів); ефективність (як економічно використовуються ресурси підприємства); гнучкість (наскільки підприємство підготовлено до наступних змін).

Перекладаючи тріаду рушійних сил ланцюга поставок на критерії оцінки операційної діяльності, слід згадати про такі чинники:

1. Якість – розглядається значно ширший діапазон, ніж узгодженість із специфікаціями і врахування тільки таких аспектів, як специфічні властивості, функціональність, тривалість, надійність, естетика тощо.

2. Умови поставок – їх результатом є позитивна оцінка, коли результати дій відповідають очікуванням з погляду двох головних аспектів поставки: умови щодо кількості та терміну поставки замовлення.

3. Час циклу замовлення – час поставки рахується від моменту прийняття замовлення від клієнта до моменту, коли вантаж прибуде до місця прийому, визначеного клієнтом.

4. Втрати – це марнотратство на зайві процедури і засоби, які не додають вартості в процесі задоволення потреб клієнтів.

Якщо якість і умови поставок визначають рівень обслуговування клієнта, то час циклу замовлення і величина втрат є вирішальними для продуктивності, а гнучкість є результатом спільного впливу умов поставок і часу тривання циклу замовлення.

Поряд з іншими завданнями, що виникають із структури цілей підприємства, ці взаємозв'язки є основними положеннями моделі показників оцінювання функціонування підприємств у ланцюгу поставок.

Логістична інфраструктура – сукупність елементів логістичної системи, що виконують певні логістичні завдання в логістичних процесах. Вона класифікується на будівлі і споруди з необхідним обладнанням для складування продуктів, транспортні та маніпуляційні пристрої, засоби пакування продуктів, збирання, обробки та передачі логістичної інформації тощо. У випадку інституціональної належності логістичну інфраструктуру класифікують так: транспортно-експедиційні підприємства, складські підприємства, логістичні центри, інші підприємства логістичних послуг.

Логістичні центри (одна юридична особа) – це останні досягнення теорії та практики логістики, які беруть на себе виконання значної частини логістичних операцій (транспортування, складування, пакування, комісіювання, комплектацію та ін.) через виконання, наприклад, у транспортно-експедиційних

організаціях нових, раніше не характерних для них логістичних функцій, їх централізацію на одному підприємстві [16].

Логістичний ланцюг формується на засадах кооперації постачальників сировини, матеріалів, покупних частин, перевізників, складських підприємств, посередників, виробників, виробників-субпідрядників, підприємств та організацій дистрибуційної мережі, споживачів з метою спільної координації їх діяльності в координатах простір — час [29]. Останнім часом у літературі вживається термін «керування ланцюгом поставок» як варіант повної системної інтеграції процесів постачання, виробництва та дистрибуції, що видозмінює інституційовані межі функціонування окремих учасників логістичного ланцюга, формуючи в нових межах нову логістичну систему вищої ієрархії. Така логістична система набуває рис системної, функціонально наскрізної орієнтації на переміщення. Керування ланцюгом поставок означає концепцію планування, управління і контролю за допомогою ланцюга поставок, який охоплює всі фази створення і доставки логістичних вартостей – від місця отримання сировини через виробництво до кінцевого покупця з метою пропозиції відповідних товарів у відповідному місці та часі, у відповідній кількості та якості, за обґрунтованих витрат, з використанням сучасних інформаційних технологій [79].

Між організаційна кооперація на засадах «ланцюга поставок» дає змогу досягти таких позитивних результатів: керування запасами здійснюється через спільну оптимізацію запасів усіх кооперованих підприємств (управління витратами ґрунтується на мінімізації логістичних витрат всього логістичного ланцюга); горизонт часу співпраці довготерміновий; обмін інформацією для планування та керування ланцюгом поставок здійснюється впродовж усього ланцюга; сфера контактів між партнерами має функціональний характер і поширюється на різні рівні керування; для кооперованої співпраці учасників логістичного ланцюга обов'язкове спільне постійне планування, узгодженість культури підприємств, поділ ризику; швидке переміщення товарів та інформації [17].

Чинники, які впливають на проектування ланцюга поставок. Багатоваріантність ланцюгів поставок і їх структура залежить від великої кількості суб'єктивних і об'єктивних факторів. Серед них більш впливовими є тип і вид продукту та загальні стратегії організації. У кожного продукту є свій особливий ланцюг поставок. При його формуванні враховуються вартість продукту, його габаритні й вагові характеристики, збереженість його якостей в часі, доступність, рентабельність й ін. У залежності від вказаного слід будувати короткий або довгий ланцюг поставок, розгалужений чи «вузький».

До інших факторів, що також впливають на структуру ланцюга поставок відносяться наступні:

- тип споживчого попиту;
- економічна ситуація в країні;
- можливість отримання логістичних послуг;
- рівень конкуренції; ринкові й фінансові можливості організації;
- темпи інновацій і та ін. [46].

Практика свідчить, що при створенні ланцюгів поставок (наприклад, можна звернутися до досвіду відомих фірм і компаній Європи й Америки) всі перелічені фактори безумовно приймаються до уваги. Більш того, ці фактори враховуються при виборі типу посередника та їх кількості, місця розташування складів та розподільних центрів, транспорту та ін. Слід також вказати, що формування ланцюга поставок, визначення його структури зіштовхується з обґрунтуванням його основних характеристик – протяжності тобто довжини, ширини й потужності [16].

1. Довжина ланцюга поставок залежить від кількості рівнів постачальників і споживачів. Іншими словами, довжина ланцюга поставок визначається кількістю посередників через яких матеріали проходять від початку їх виробництва (добування) до місця призначення, тобто до кінцевого споживача. На практиці в залежності від політики розподілу виробника ланцюги поставок можуть бути короткими або довгими.

2. Ширина ланцюга поставок – це число паралельних маршрутів, за якими може переміщатися продукція. За даною характеристикою ланцюги поставок класифікуються на короткі й довгі. У свою чергу довгі ланцюги поставок поділяються на вузькі, помірної ширини й широкі, це описано в таблиці 2

Таблиця 2 – Типи і види ланцюгів поставок

Тип ЛП	Вид ЛП	Учасники
Короткий		Виробник → споживачі
Довгий	Вузький	Постачальник сировини, матеріалів → виробник → посередник → споживачі
	Помірної ширини	Постачальник сировини, матеріалів → виробник → оптовики → ритейлери → споживачі
	Широкий	Постачальник сировини та їх посередники → виробник-організація, де здійснюється операції з доведення продукції → логістичні центри → склади → оператори-посередники → транспортно-експедиційні підприємства (компанії) → оптовики, ритейлери, споживачі

Джерело: [23]

3. Потужність ланцюга поставок – це максимальний обсяг матеріального потоку, що може пройти через нього за визначений проміжок часу. Загальна потужність ланцюга поставок визначається тією його частиною (тією ланкою), у якої сама низька пропускна можливість, тобто сама низька потужність. Саме ця ланка і визначає «вузьке місце» ланцюга поставок і воно є проблемним в його діяльності. Звідси витікає, що одним із способів підвищення потужності ланцюга поставок є підвищення потужності в її «вузькому місці» [33].

Додавання ресурсів в інших місцях ні до чого не призведе, а тільки збільшить час незадіяних фрагментів ланцюга поставок і знизить коефіцієнт використання ланцюга поставок в цілому. У якості висновку можна вказати, перелічені фактори діють на структуру ланцюга поставок комплексно [27]. Не можна при створенні чи розвитку ланцюга поставок робити наголос тільки на одному, який на думку особи, що приймає рішення, є ключовим.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В АПТЕЦІ «ВАША АПТЕКА» ФК ПРОВІЗОР

2.1. Оцінка стану фармацевтичного ринку України

Український фармацевтичний ринок на сьогодні є одним із лідерів за обсягами серед країн СНД.

За підсумками дослідження, проведеного компанією Proxima Research, ріст фармацевтичного ринку України в 2019 р. склав плюс 14% в гривневому вираженні або плюс 20% в доларовому вираженні. При цьому зростання світового ринку ліків в 2019 р. склало лише 4,5%. Таким чином, український фармацевтичний ринок уже третій рік поспіль показує динаміку, якій можуть позаздрити як найближчі сусіди, так і більш віддалені країни. Можна стверджувати, що український фармацевтичний бізнес подолав кризу 2014 року і стрімко відновлюється. Протягом останніх трьох років індустрія зростала в середньому на 11% в рік, що втричі швидше, ніж економіка України в цілому.

Фармацевтика в Україні – це галузь, яка розвиває національну економіку. В ній задіяні лише 0,15% працівників від загальної кількості зайнятих, але вони створюють 0,83% ВВП країни і забезпечують 24 млрд грн доданої вартості.

Фармацевтична галузь входить в трійку галузей, що є лідерами за інвестиціями, не істотно поступаючись лише харчовій промисловості. На кожні 100 гривень створеної доданої вартості тут припадає 19 грн капітальних інвестицій. Обсяг інвестицій у фарм.виробництво ще не досяг докризового рівня, але рівень їх інтенсивності є вищим, ніж в середньому по інших галузях економіки України.

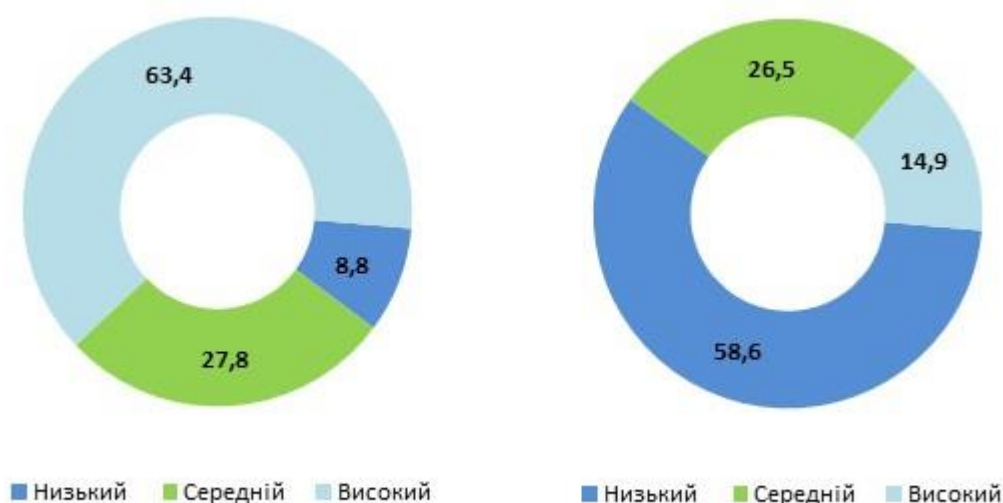
У світовому рейтингу експортерів фармпродукції в 2017 році Україна займала 61-у сходинку з показником \$0,18 млрд. Це свідчить про значний експортний потенціал української фарми, чиє виробництво сертифіковане за GMP. У 2018 році українську фармпродукцію продавали до 81 країни світу, в той час як у 2017 році – лише до 50. Обсяги експортних продажів у 2018 році склали

\$184 млн. Топ-напрямами для експорту фармацевтичної продукції залишаються органічні ринки країн близького зарубіжжя. Проте гравці ринку активно освоюють інші регіони, зокрема Близькосхідний, Азійсько-Тихоокеанський та країни Євросоюзу. Протягом 2016-2018 років українські фармвиробники отримали дев'ять сертифікатів GMP від регуляторних органів країн-членів ЄС, що є передумовою виходу на європейські ринки.

Внутрішній ринок характеризується високим рівнем конкуренції і низьким рівнем споживання лікарських засобів на одну особу. Його зростання сповільнюють низькі доходи населення, висока зарегульованість та незавершеність реформування системи фінансування охорони здоров'я. У 2019 році, лікарські засоби, придбані з оплатою з кишені пацієнта, склали 88,2%. Такого низького покриття ліків з боку держави немає ні в одній країні Європи, де суттєва частка витрат покривається за рахунок медичного страхування та державних програм. Обсяги споживання ліків на одну особу в Україні складають \$73, що приблизно в 10 разів менше, ніж у США. Драйвером змін може стати розвиток медичного страхування та програма «Доступні ліки», що вступила в силу з 1 квітня 2017. Механізм відшкодування державою вартості ліків (реімбурсація) поширюється на захворювання серцево-судинної системи, діабет II типу і бронхіальну астму. Пріоритетність надали лікуванню цих хвороб, оскільки саме вони мають найбільший вплив на показники смертності та захворюваності населення, значно знижують якість життя пацієнта і ефективно лікуються на амбулаторному рівні. Але поки що механізм державної програми реімбурсації є недосконалим, тому рівень забезпечення населення лікарськими засобами залишається вкрай низьким. За даними ДКСУ за перші шість місяців 2018 р було компенсовано 459,4 млн грн., що становило лише 1,3% від загального обсягу аптечних продажів лікарських засобів в Україні.

У цілому, якщо розглядати структуру українського ринку у розрізі цінових сегментів, поки що переважну частину українського ринку лікарських засобів займає низький ціновий сегмент - 58,6% від загального обсягу, на середній та високий сегменти приходить 26,5% та 14,9% відповідно (у натуральному

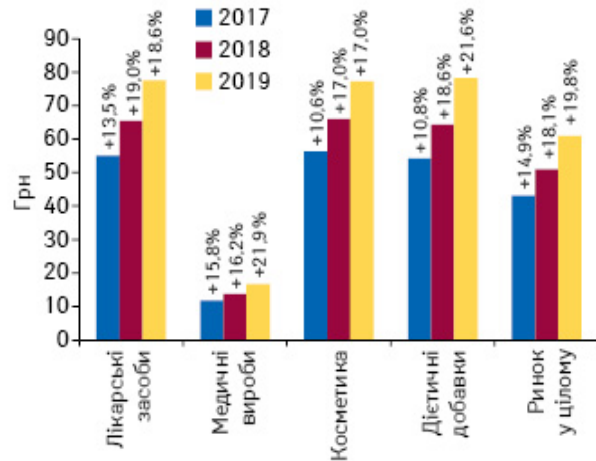
вимірі), ця структура є досить типовою для країн зі слабкою економікою (Діаграма 1).



Діаграма 1. Структура роздрібних продажів у розрізі цінових сегментів (зліва направо: грошовий та натуральний вимір)

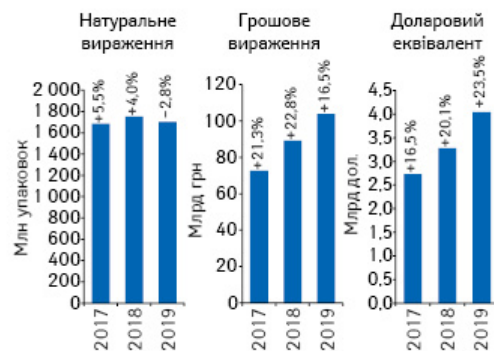
- «Аптечний кошик»

Один із ключових показників ринку - середньозважена ціна однієї упаковки лікарських засобів за результатами перших шести місяців 2018 року становила 62,4 грн. (+17,6% у порівнянні з I півріччям 2017 року). В той час як середньозважена вартість 1 упаковки товарів «аптечного кошика» за підсумками 2019 р. зафіксована на рівні 61,0 грн. Найдорожчою категорією в досліджуваний період стали дієтичні добавки, де середньозважена вартість 1 упаковки становила 78,2 грн. Для лікарських засобів цей показник знаходиться на рівні 77,5 грн, косметики – 77,1 грн, медичних виробів – 16,7 грн. (мал.8).



Мал.8 - Динаміка середньозваженої вартості 1 упаковки категорії товарів «аптечного кошика» за підсумками 2017-2019 рр. із зазначенням темпів приросту/спаду порівняно з попереднім роком.

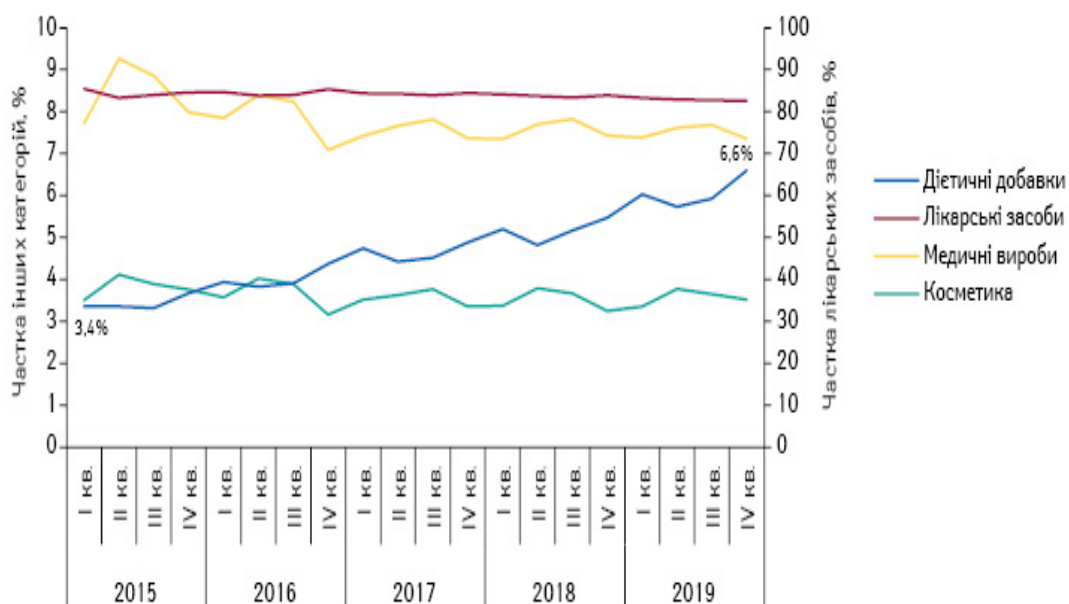
В 2019 р. обсяги роздрібної реалізації всіх категорій товарів «аптечного кошика» становили 103,9 млрд грн, що в доларовому еквіваленті дорівнює 4,0 млрд дол. США. Порівняно з 2018 р. обсяги продажу збільшилися на 16,5% в гривневому та 23,5% в доларовому вираженні. У натуральному вираженні обсяги продажу скоротилися на 2,8% до 1,7 млрд упаковок. (мал.9)



Мал.9 – обсяги роздрібної реалізації товарів «аптечного кошика» у грошовому і натуральному вираженні, а також в доларовому еквіваленті за підсумками 2017-2019 рр. із зазначенням темпів приросту/спаду порівняно з попереднім роком.

У розрізі категорій товарів «аптечного кошика» приріст аптечного продажу в грошовому вираженні відзначається для всіх категорій товарів. У той же час у натуральному вираженні приріст визначається для косметики і дієтичних добавок, а для лікарських засобів і медичних виробів зафіксовано зниження на рівні 3 і 5% відповідно.

Продовжується тенденція збільшення частки дієтичних добавок у загальній структурі продажу «аптечного кошика». За останні 5 років їх частка в структурі ринку в грошовому вираженні збільшилася майже вдвічі та за підсумками 4 кв. 2019 р. становила 6,6%.

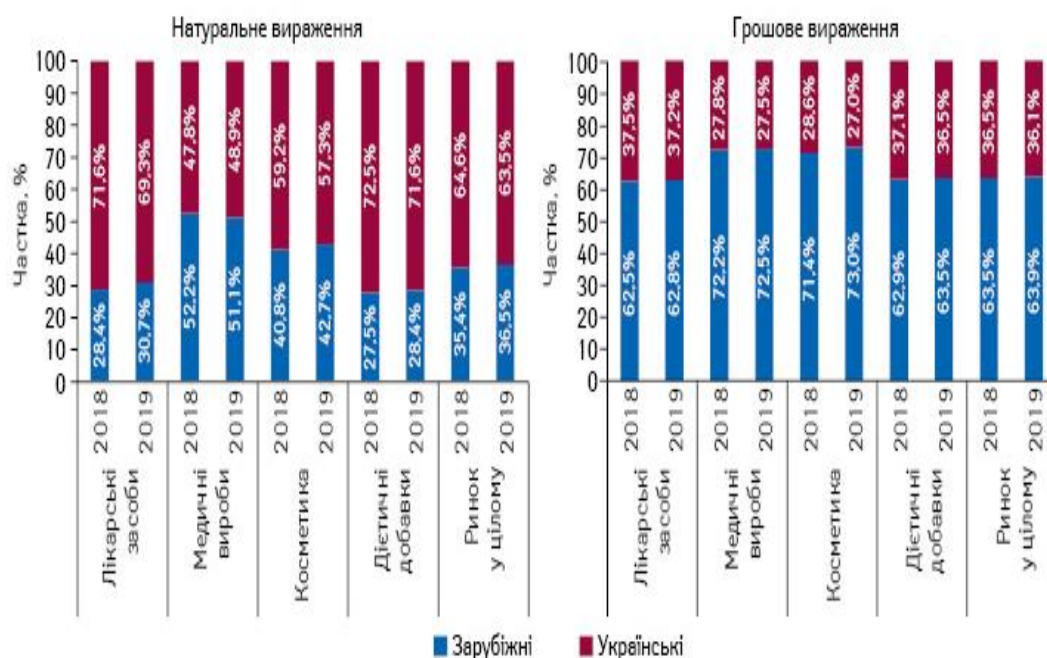


Динаміка питомої ваги різних категорій товарів «аптечного кошика» за період з I кв. 2015 до IV кв. 2019 р. в грошовому вираженні

Четвертий рік поспіль спостерігається ріст аптечного сегменту – як у натуральному, так і у грошовому виразах. За підсумками 2018 року аптечні продажі зросли на 17,5% у порівнянні з докризовим 2014 роком і досягли 1,14 млрд упаковок. 87% ринку складають роздрібні продажі. В їх структурі майже третина ринку припадає на топ-10 компаній, з яких шість – українські виробники. Загалом в структурі роздрібної реалізації частка вітчизняних компаній складає 72% в натуральному виразі та 38% в грошовому. Тобто для українського

фарм.ринку характерне переважання зарубіжних товарів у грошовому вираженні.

Іноземні компанії домінують в сегментах, де вони мають захисні патенти на продукти, де існують технологічні бар'єри у виробництві препаратів, а також у випадках, коли для вітчизняних компаній відсутня економічна доцільність входу на ринок. Всі інші сегменти ринку з різною швидкістю опановуються вітчизняною індустрією. (мал.10)



Мал.10 – структура аптечного продажу товарів українського та зарубіжного виробництва в грошовому і натуральному вираженні

За підсумками 2019 р. топ-лист маркетуючих організацій за обсягами продажу товарів «аптечного кошика» в грошовому вираженні очолюють фармацевтичні компанії «Фармак», «Корпорація Артеріум» і «Sanofi». Усі компанії з ТОП-20 продемонстрували приріст продажу, проте серед них лише 8 мають приріст вище середньоринкового показника і змогли збільшити свою частку на ринку, про що свідчить показник Evolution index (Ei) » (табл.2).

№ з/п, рік			Маркетуюча організація	Приріст продажу в гривневому вираженні, %	Evolution index	Частка на ринку, %
2017	2018	2019				
1	1	1	Фармак (Україна)	17,4	101	5,48
2	2	2	Корпорація «Артеріум» (Україна)	12,8	97	3,39
4	3	3	Sanofi (Франція)	13,7	98	3,20
3	4	4	Дарниця (Україна)	11,0	95	3,11
6	5	5	Teva (Ізраїль)	14,3	98	3,09
5	6	6	Berlin-Chemie (Німеччина)	1,2	87	2,55
10	10	7	KRKA (Словенія)	22,1	105	2,37
9	7	8	Юрія-Фарм (Україна)	15,1	99	2,34
8	9	9	Київський вітамінний завод (Україна)	17,9	101	2,31
7	8	10	Група компаній «Здоров'я» (Україна)	8,5	93	2,15
11	11	11	Дельта Медікел (Україна)	14,1	98	2,13
13	12	12	Кусум Фарм (Україна)	22,4	105	2,11
12	13	13	Acino (Швейцарія)	19,3	102	2,02
15	14	14	Sandoz (Швейцарія)	13,1	97	1,87
19	17	15	Reckitt Benckiser Healthcare International (Великобританія)	17,5	101	1,43
23	19	16	GlaxoSmithKline Consumer Healthcare (Великобританія)	27,5	109	1,42
18	16	17	Servier (Франція)	14,6	98	1,40
14	15	18	Takeda (Японія)	5,9	91	1,40
22	21	19	GlaxoSmithKline (Великобританія)	17,7	101	1,24
16	18	20	Bayer Consumer Health (Швейцарія)	3,6	89	1,22

Табл.2 – ТОП-20 маркетуючих організацій за обсягами аптечного продажу товарів «аптечного кошика» в грошовому вираженні із зазначенням їх позиції за 2017-2019 рр., а також приросту обсягів продажу і частки на ринку

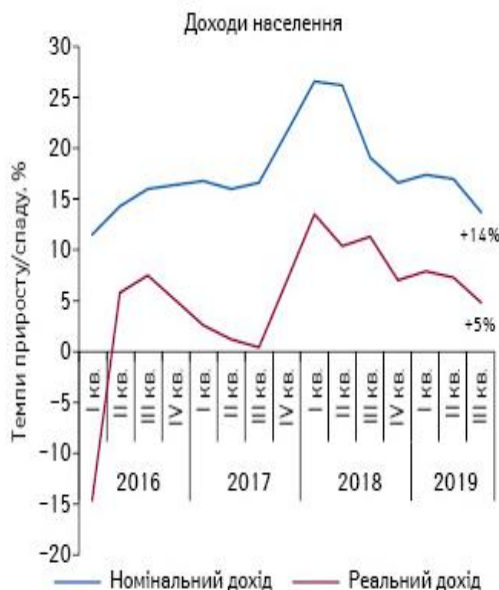
- Ринок лікарських засобів

За підсумками 2019 р. обсяги роздрібної реалізації лікарських засобів становив 86,0 млрд грн., 1,1 млрд упаковок і 3,35 млрд дол.. приріст продажу відмічено на рівні 15% в гривневому і 22% - у доларовому вираженні. У натуральному вираженні обсяги продажу скоротилися майже на 3% порівняно з аналогічним періодом 2018 р. Помісячна динаміка роздрібного продажу лікарських засобів демонструє, що ринок продовжує розвиватися двозначними темпами приросту як в гривневому, так і в доларовому вираженні. Однак темпи зростання в гривневому вираженні дещо сповільнилися порівняно з минулим роком. У той же час за рахунок зміцнення курсу гривні по відношенню до долара США у 2 півріччі 2019 р. темпи зростання ринку в доларах суттєво прискорилися та сягнули 35% наприкінці року (мал.11). Зменшення обсягів продажу в натуральному вираженні обумовлене в основному перереєстрацією деяких лікарських засобів в інші категорії «аптечного кошика», наприклад дієтичні добавки, споживанням більш містких упаковок, а також демографічною кризою (за останніми даними, оприлюдненими КМУ чисельність наявного населення України станом на 1 грудня 2019 року становила 37,289 млн осіб).



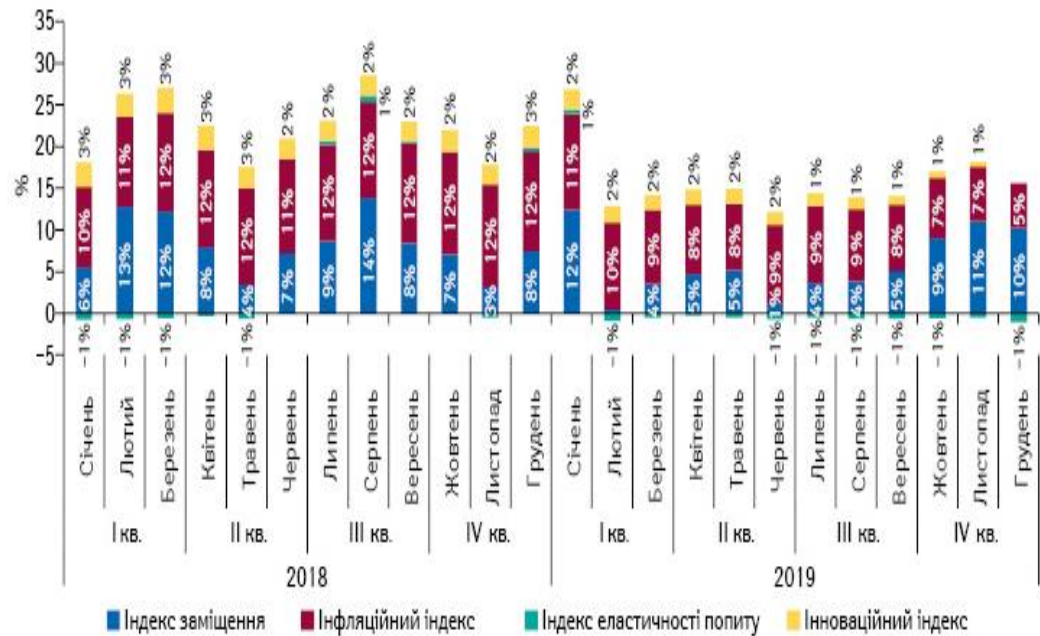
Мал.11 – помісячна динаміка продажу лікарських засобів 2018/2019 рр.

Важливим фактором розвитку роздрібного ринку є платоспроможність населення, оскільки він майже повністю фінансується споживачем. В останні роки відмічається підвищення як заробітної плати, так і доходів населення. НБУ продовжує фіксувати зростання заробітної плати, проте ці темпи сповільнюються. У листопаді 2019 р. відзначається підвищення номінальної з/п на 17%. Відзначається і збільшення доходів населення. За підсумками 2 кв. 2019 р. ДССУ зафіксовано збільшення номінальних доходів на 14%. При цьому також виявлена тенденція до сповільнення темпів зростання. Треба зазначити, що разом із підвищенням заробітної платні, відмічається підвищення тарифів ЖКХ та інше, тож купівельна спроможність населення знижується (мал.12).



Мал. 12. – Динаміка змін доходів населення за період з 1 кв. 2016 до 3 кв. 2019р., за даними ДССУ

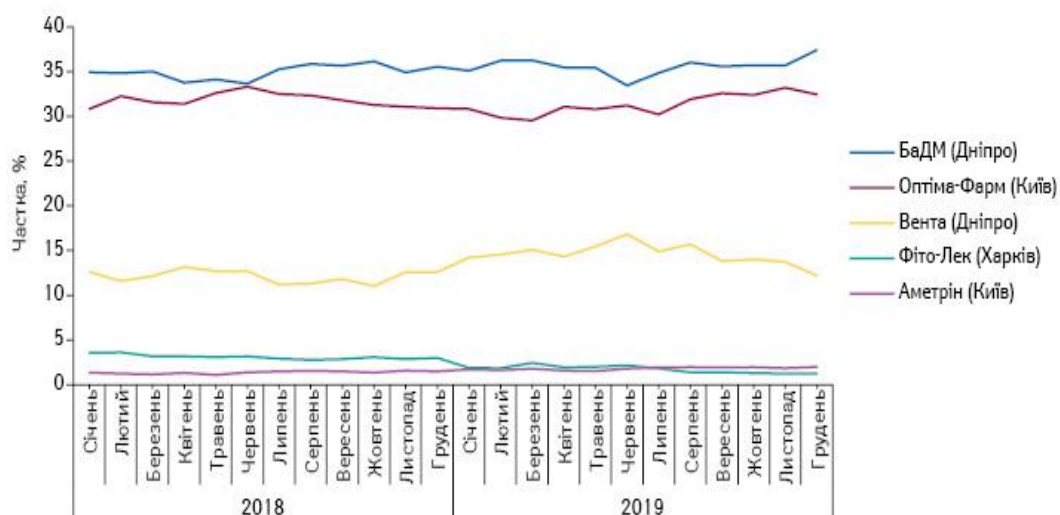
Індикатори динаміки розвитку ринку лікарських засобів у грошовому вираженні свідчать, що у 2018 році спостерігалось посилення впливу на ціни інфляційної складової (на відміну від 2017 року – де більше домінував фактор заміщення, а саме: часткове переміщення попиту у сегмент більш дорогих препаратів). За підсумками 2019 р. ринок розвивався переважно за рахунок зростання цін, про що свідчить показник інфляційної складової, та перерозподілу споживання в бік більш дорогих препаратів (індекс заміщення), при цьому наприкінці року вплив інфляційної складової суттєво знизився (мал.13). Але в цілому, за даними ДССУ, інфляція на фарм.ринку і в сфері охорони здоров'я в цілому нижча ніж по країні, а також порівняно з багатьма іншими категоріями товарів і послуг.



Мал.13 – індикатори зміни обсягів аптечного продажу лікарських засобів у грошовому вираженні за період із січня 2018 до грудня 2019 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року

- Сегмент дистрибуції.

Український ринок дистрибуції, як і у минулому році, характеризується високим рівнем концентрації - на найбільші три компанії (БАДМ, Оптима-Фарм, Вента.ЛТД) приходить майже 80% від загального обсягу поставок. Це у свою чергу знижує рівень диверсифікації та збільшує ризики залежності фармацевтичних виробників від рівня фінансової дисципліни окремих контрагентів (мал.14).



Мал.14 – дистриб'ютори за обсягами поставок товарів «аптечного кошика» 2018/2019 рр.

- Підсумки

Підсумовуючи всі наведені дані можна зазначити, що фармацевтичний ринок продовжує активно розвиватися, демонструючи двозначні темпи приросту обсягів продажу в гривневому і доларовому вираженні. Однак слід зауважити, що темпи приросту сповільнилися порівняно з попереднім ростом, але залишаються вищими за економічні показники України в цілому. У 2020 р. експерти також прогнозують незначне сповільнення темпів зростання в гривневому вираженні до 11-14%. На думку агентства «Кредит-Рейтинг», для фармацевтичного ринку України у короткостроковому періоді будуть притаманні наступні зовнішні та внутрішні ризики:

1. Повільне відновлення базових макроекономічних показників.
2. Практична відсутність середнього класу в Україні (фактично показник не перевищує 10%). Незадовільна структура витрат українських домогосподарств - більше 80-85% приходить на продукти харчування та послуги (у т.ч. ЖКГ), все це суттєво обмежує купівельну спроможність населення.

3. Дефіцит та обмежений доступ до недорогого позикового ресурсу, необхідного для оновлення основних фондів, виконання інноваційних та інвестиційних програм розвитку. Фактична відсутність державної підтримки галузі.

4. Посилення фіскального тиску на виробників. Постійні зміни у Податковому кодексі України відносно адміністрування, методів розрахунків ставок податків, зборів, мита на ввезення сучасного обладнання, поки що невідпрацьований до кінця механізм відшкодування ПДВ, все це суттєво ускладнює процес стратегічного планування діяльності компаній.

5. Ризики подальшої девальвації національної валюти.

6. Посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників (у т.ч. Індія, країни Європи, Росія).

7. Збереження високого рівня імпортозалежності виробничого процесу українських виробників, ризики погіршення фінансово-платіжної дисципліни основних контрагентів, що може призвести до дефіциту обігових коштів та збільшення тривалості операційного циклу.

Суттєвий вплив на подальший розвиток фармацевтичного ринку України також буде мати те, в якому саме вигляді нарешті затвердять нову систему фінансування охорони здоров'я та загальнообов'язкового медичного страхування. Це питання залишається відкритим досить тривалий час.

Окремо слід виділити регуляторну складову чинників впливу на український фармацевтичний ринок. На фоні мінливої політичної ситуації, яка буде спостерігатись у поточному та наступному роках, істотну нестабільність у роботу галузі вносить низька прозорість системи державної реєстрації лікарських засобів.

Наразі також фактором, що стримує зростання галузі, зокрема, є високе оподаткування. Податкове навантаження на галузь в 5 разів більше, ніж на видобувну промисловість і в 18 разів — ніж на сільське господарство. В Україні фармацевтика могла б бути ще більш помітною, якби держава зробила ставку на індустрії з високою доданою вартістю.

Однак у фармацевтичній галузі є серйозні можливості для зростання. Розробка ліків — це високотехнологічна сфера, а сама галузь є інноваційною.

Ця індустрія створює продукт з довгою value chain і високою доданою вартістю. Поточні темпи зростання індустрії та прогнози зростання економіки дозволяють зробити висновок, що галузь продовжить рости. Крім того, відкритий ринок ЄС і націленість українських виробників на отримання сертифікатів GMP створюють можливості для експорту українських ліків в ЄС.

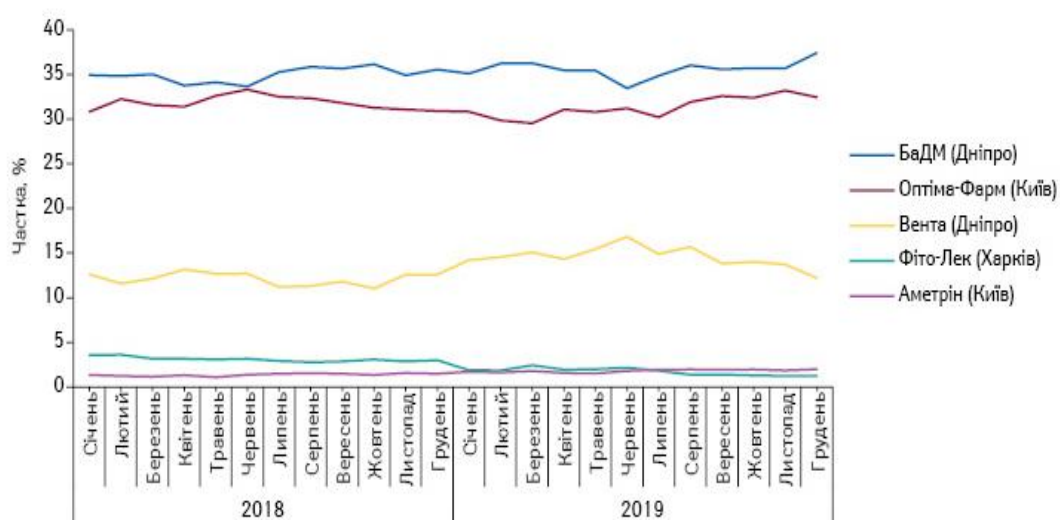
Сильними сторонами української фарміндустрії є місткість внутрішнього ринку, значний досвід виготовлення лікарських засобів, наростаюча присутність на зовнішніх ринках, а також наявність усього асортименту основної фармацевтичної продукції, необхідної наукової освітньої бази та кваліфікованих кадрів.

2.2. Особливості управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції

У сфері оптової реалізації лікарських засобів важлива роль відводиться належній практиці дистрибуції. Дистрибуція – будь-яка діяльність, пов'язана із закупівлею, зберіганням, поставками, транспортуванням та імпортом/експортом лікарських засобів, за винятком їх продажу безпосередньо громадянам для їх особистого споживання. Дистриб'ютор – суб'єкт господарювання, який здійснює відповідну діяльність щодо дистрибуції лікарських засобів. Сегмент дистрибуції є найбільш консолідованою ланкою вітчизняного фармринку.

Взагалі протягом останніх років чітко зберігався склад лідерів, які зі значним відривом випереджали інших операторів. За останні чотири роки відбулися незначні зміни – дистриб'ютор Альба Україна припинив своє існування, але його місце зайняв оператор Фармпланета. Також за останні два роки в лідери увійшов Медичний центр «М.Т.К.» (Київ). На сьогодні ТОП-10 лідерів України виглядає наступним чином: БадМ (Днепр), Оптима-Фарм (Київ), Вента (Днепр), Фіто-Лек (Харків), Фармпланета (Київ), Медичний центр «М.Т.К.» (Київ), Аметрин ФК (Київ), Томаш (Харків), Фармако (Київ), Долфі-Україна (Днепр). ТОП-3 дистриб'юторів за об'ємом поставок товарів «аптечного

кошика» в грошовому вираженні залишається без змін. Його формують компанії «БадМ», «Оптима-Фарм», «Вента-ЛТД». За період 2017-2019 рр. питома вага поставок цих дистриб'юторів складає 81%. При цьому треба відзначити досить жорстку конкурентну боротьбу між лідерами. (мал.15)



Мал.15 – Динаміка зміни частки топ-6 дистриб'юторів в загальному об'ємі поставок фармацевтичної продукції в аптеки в грошовому значенні за підсумками 2017-2019рр.

Джерело: [2]

«Ланцюг постачання» (SCM — Supply Chain Management) являє собою інтеграцію діяльності фармацевтичної продукції із постачальниками, дистриб'юторами, логістичними операторами і споживачами ланцюга постачання або медичних виробів з метою оптимізації переміщення матеріального потоку та підвищення ефективності діяльності всіх учасників постачання. Ланцюг постачань починається з придбання сировини у постачальників і закінчується продажем готових товарів і послуг клієнту. Одні

ланки можуть цілком належати до однієї організації, інші – клієнтам, постачальникам, дистриб'юторам. Головним акцентом в управлінні ланцюга постачання є взаємовідносини організацій з метою досягнення більш сприятливих результатів для всіх членів цього ланцюга [83].

До перешкод впровадження концепції управління ланцюга постачання належать: відсутність знань і досвіду; диспропорції у платоспроможності контрагентів; відсутність довіри до контрагентів; фінансова ситуація; недостатній розвиток транспортно-складської та інформаційної інфраструктури; зміна якості ланцюга постачання або медичних виробів під час транспортування; порушення технології зберігання та вантажопереробки дистриб'юторами; недостатня прозорість просування продукції та даних; невизначеність у системі документообігу; зростання обсягів контрафактних субстанцій, матеріалів, ланцюга постачання або медичних виробів; велика кількість посередників; невизначеність в урахуванні даних про дату виробництва та сертифікації. За даними найбільших аналітичних компаній (AMR Research, Forrester Research), завдяки SCM компанії отримують такі конкурентні переваги:

1. збільшення прибутку від 5% до 15%;
2. зменшення вартості і часу обробки замовлення від 20% до 40%;
3. скорочення часу виходу на ринок від 15% до 30%;
4. скорочення закупівельних витрат від 5% до 15%;
5. зменшення складських запасів від 20% до 40%;
6. скорочення виробничих витрат від 5% до 15%.

Ефект безпосередньої логістичної кооперації підприємств у ланцюгу поставок проявляється в отриманні користі споживачами, постачальниками і дистриб'юторами [57](табл. 4). Ефективна реалізація концепції ланцюга поставок відповідно впливає на інформацію та організацію забезпечення.

Специфіка фармацевтичного ринку підвищує актуальність підходу до управління системами розподілу ланцюга поставок або медичних виробів. Це обґрунтовується низкою факторів, серед яких є такі: широкий асортимент

фармацевтичної продукції; специфіка вимог щодо технології перевезень для різних груп ланцюга поставок або медичних виробів; різні способи складської обробки ланцюга поставок або медичних виробів; труднощі з отриманням сертифікатів, ліцензій та інших дозвільних документів; обмежена замінність фармацевтичної продукції; недоступність продовження строку придатності; тривалі терміни поставки субстанцій і матеріалів; необхідність контролю якості при закупівлях субстанцій і матеріалів; наявність на ринку великої кількості контрафактних субстанцій, матеріалів, ланцюга поставок або медичних виробів; планування оптимальних потреб у субстанціях, матеріалах, ЛП або медичних виробах; необхідність підготовки кваліфікованих спеціалістів; необхідність наявності спеціального інформаційного середовища, системи обліку та кодифікації, що дозволяють забезпечити простежуваність просування субстанцій, матеріалів, ЛП або медичних виробів; відсутність системи виконання термінових штучних замовлень на постачання субстанцій, матеріалів, ЛП або медичних виробів із інших регіонів за доступними для пацієнтів цінами [29].

Користь споживачів	Користь дистриб'юторів	Користь постачальників
<ul style="list-style-type: none"> -покращання якості ЛП або медичних виробів; -зниження витрат; -скорочення терміну поставок; -більш раннє реагування постачальників; -покращання конкурентоспроможності; -еластичність реалізації замовлення 	<ul style="list-style-type: none"> -збільшення лояльності споживачів; -краща ринкова орієнтація; -покращення стосунків з постачальниками 	<ul style="list-style-type: none"> -покращання збуту фармацевтичної продукції; -довгострокові угоди; -покращення якості ЛЗ або медичних виробів; -зменшення витрат; -скорочення тривалості циклу; -надійність прогнозування; значна величина прибутку

Табл. 4 – Потенційна користь учасників ланцюга поставок

Джерело: [57]

Ефект від впровадження ланцюга поставок: зниження запасів субстанцій, матеріалів, фармацевтичної продукції; зниження витрат на складування; покращання якості обслуговування поставок; редукція витрат транспорту внаслідок послідовності руху субстанцій, матеріалів, ЛП або медичних виробів на всіх стадіях поставок й екологічної ефективності всієї системи розподілу.

Фармацевтична логістика — процес управління матеріальними і супутніми фінансовими, кадровими та інформаційними потоками для прискорення фізичного розподілу та мінімізації загальних витрат при здійсненні процесу постачання, виробництва і збуту ЛП з метою досягнення їх необхідної якості й максимального задоволення вимог споживачів [60]. Відмінними ознаками логістичного підходу до управління ресурсами в умовах фармацевтичного виробництва є:

високий ступінь інтеграції окремих ланок матеріально-провідного ланцюга в єдину систему, здатну адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища («наскрізний потік»);

орієнтація на виробництво оптимальних партій ЛП з метою забезпечення гнучкості виробництва;

оптимізація матеріальних і супутніх фінансових, кадрових та інформаційних потоків шляхом щільного пов'язування діяльності структурних підрозділів ФП;

формування тривалих відносин із постачальниками, яке здійснюється на основі поточного моніторингу та аудиту діяльності фірм-постачальників, що розглядаються як партнери;

скорочення кількості допоміжних працівників внаслідок оптимізації процесу руху матеріальних ресурсів, починаючи із закупівлі субстанцій та матеріалів і закінчуючи збутом ЛП;

спрямованість на досягнення ефективності функціонування системи управління ресурсами в цілому внаслідок досягнення узгодженості їхнього руху на всіх стадіях операційного циклу [61].

Впровадження фармацевтичної логістики ґрунтується на дотриманні певних правил: забезпеченні конкретного споживача потрібним ЛП необхідної якості з конкурентоспроможним рівнем витрат у необхідній кількості у визначений термін і в потрібному місці, а також персоніфікованість системи обслуговування, яка розробляється для кожного замовлення окремо.

Фармацевтичній логістиці притаманні певні характерні ознаки. По-перше, вона розглядає різні стадії та операції як єдине ціле, тому що вони пов'язані одна з одною, або як взаємозалежні, що потребує системного підходу до управління; по-друге, витрати за всіма стадіями та операціями враховуються як взаємопов'язані та взаємозалежні; по-третє, комплексний підхід використовується для ритмічного, своєчасного та якісного забезпечення виробництва і споживачів з найменшими витратами. До принципів фармацевтичної логістики належать комплексність, системність, науковість, конкретність, конструктивність, надійність та варіативність. Фармацевтична логістика передбачає реалізацію певних функцій [60].

Логістична функція — це збільшена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей логістичної системи. Відповідно до сучасних завдань фармацевтичної логістики розрізняють два типи функцій: оперативні та координаційну. Оперативні функції пов'язані з безпосереднім управлінням рухом матеріальних потоків у сфері постачання, виробництва та розподілу. До оперативних функцій у сфері постачання фармацевтичного виробництва належать управління рухом субстанцій та матеріалів від постачальника або пункту їхнього придбання до ФП. Фаза виробництва передбачає оперативну функцію фармацевтичної логістики — управління запасами і включає контроль за рухом напівфабрикатів і компонентів ланцюга поставок через усі стадії виробничого процесу, а також за їх переміщенням на складі [61]. Функції управління їх розподілом охоплюють оперативну організацію руху потоків кінцевої продукції від підприємств-виробників до споживачів. Координаційна функція фармацевтичної логістики полягає в тому, що вона охоплює усі форми та види діяльності ФП (напр. виявлення та аналіз потреб у матеріальних ресурсах

на різних фазах виробництва; аналіз ринків, на яких діють ФП, і прогнозування споживчого попиту та розвитку потенційних ринків; обробка інформації про замовлення, рівень споживчого попиту та потреби клієнтури).

Функціональний розподіл операцій у фармацевтичній логістиці (табл. 5) визначає її різні функціональні системи, через які проходять ресурси в процесі руху з ринку закупівель субстанцій та матеріалів до ринку споживачів ЛП через усю необхідну сукупність виробничих і допоміжних процесів.

Табл. 5 – Характеристика видів фармацевтичної логістики

№ з.п.	Фармацевтична логістика	
	Види	Сутність виду
Функціональні види фармацевтичної логістики		
1.	Закупівельна	для виробничого фармацевтичного підприємства: забезпечення заготівлі сировини відповідно до програми виробництва (терміну, кількості, якості, асортименту) з мінімальними витратами для оптового підприємства: забезпечення замовлення лікарських засобів відповідно до програми збутової діяльності (терміну, кількості, якості, асортименту) з мінімальними затратами
2.	Виробнича	організація у відповідності із замовленнями безперервного технологічного процесу при одночасній мінімізації наявності ліків у процесі виготовлення та витрат на фармацевтичне виробництво
3.	Збутова	управління усіма функціональними підсистемами фармацевтичного підприємства, пов'язаними з потоком лікарських засобів від виробника до споживача, і необхідними каналами їх розподілу, маючи при цьому на меті оптимізацію збутової діяльності на основі максимізації корисності для клієнтів при мінімізації загальних витрат на складування ліків, їх пакування, управління запасами, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування тощо
Допоміжні складові фармацевтичної логістики		

4.	Транспортна	надання необхідних транспортних послуг за умови зменшення потреби у транспорті й мінімізації витрат ресурсів і часу
5.	Складська	процеси й операції, безпосередньо пов'язані з переробкою та оформленням вантажів і координацією зі службами закупівлі й продажу, а також розрахунок оптимальної кількості аптечних складів та місць їх розташування, систем і засобів складування, зберігання і контролювання запасів лікарських засобів
6.	Поводження з відходами	управління потоками виробничих та споживчих відходів фармацевтичної галузі від моменту їх виникнення до прийнятих з погляду економічної доцільності та екологічної безпеки утилізації та/або видалення (захоронення) разом з необхідними для цього інформаційними потоками
7.	Інформаційна	управління інформаційним потоком на підприємстві та в його оточенні з метою використання інформації для регулювання економічних процесів
8.	Фінансова	управління й раціоналізація фінансових потоків фармацевтичного підприємства на всіх етапах руху грошових засобів
9.	Кадрова	управління трудовими потоками з метою оптимізації соціально-економічної ефективності використання трудових ресурсів фармацевтичного підприємства на підставі формування відповідної системи, спрямованої на одержання додаткового ефекту від раціональної взаємодії кадрових функцій (набору кадрів, їх підготовки, розміщення, перепідготовки і фахово-кваліфікаційного росту, оплати і стимулювання праці)

Джерело: [60]

Інформаційний потік відповідає матеріальному, фінансовому і кадровому потокам і розглядається як сукупність циркулюючих у межах логістичної системи, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління логістичними операціями.

У структурі фармацевтичної логістики можна виділити декілька видів фармацевтичної логістики: три основні або функціональні (закупівельна, виробнича і збутова) і шість допоміжних складових [61].

Ланцюг постачання (SCM — Supply Chain Management) — інтеграція діяльності фармацевтичної продукції із постачальниками, дистриб'юторами, логістичними операторами і споживачами ланцюга постачання або медичних виробів з метою оптимізації переміщення матеріального потоку та підвищення ефективності діяльності всіх учасників логістичного постачання.

Головним акцентом в управлінні ланцюга постачання є взаємовідносини організацій з метою досягнення більш сприятливих результатів для всіх членів цього ланцюга [37].

До перешкод впровадження концепції управління ланцюга постачання належать: відсутність знань і досвіду; диспропорції у платоспроможності контрагентів; відсутність довіри до контрагентів; фінансова ситуація; недостатній розвиток транспортно-складської та інформаційної інфраструктури; зміна якості ланцюга постачання або медичних виробів під час транспортування; порушення технології зберігання та вантажопереробки дистриб'юторами; недостатня прозорість просування продукції та даних; невизначеність у системі документообігу; зростання обсягів контрафактних субстанцій, матеріалів, ланцюга постачання або медичних виробів; велика кількість посередників; невизначеність в урахуванні даних про дату виробництва та сертифікації [66].

Ризики в ланцюгах поставок фармацевтичної продукції.

В умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому фармацевтичних ринках вітчизняні фармацевтичні підприємства все більше уваги приділяють проблемі управління ризиками. Підприємства стають учасниками дедалі складніших ланцюгів поставок, операції в умовах глобалізації економіки ускладнюються, стають більш динамічними, вагомими, зростає їх вплив на результативність діяльності підприємств.

Робота фармацевтичних підприємств, фірм, аптек в умовах ринкової економіки пов'язана з труднощами, різними критичними ситуаціями, тому для фармацевтичної галузі характерні усі види ризиків, притаманні будь-якій іншій комерційній діяльності, а також ризики, викликані особливістю самої галузі і товару [11].

З метою оцінки можливості виникнення ризику і врахування його в результатах діяльності, вжиття превентивних заходів і контролю за їх ефективністю, а також задля правильної розстановки пріоритетів і визначення цілей виникає необхідність управління ризиком. Уникнути ризику неможливо. Однак, можна звести до мінімуму можливість його появи в просуванні фармпрепаратів. Для цього доцільно застосувати моніторинг процесів, з допомогою якого вдається розпізнати виникнення проблемних ситуацій [17].

Основними причинами виникнення ризиків є:

- політична, економічна і екологічна ситуація в країні;
- зниження обсягів реалізації лікарських засобів (ЛЗ) в результаті падіння попиту та зміни прогнозованого рівня захворюваності населення;
- невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача;
- транспортні (логістичні) та постачальницькі;
- невірний розрахунок мита;
- затримки партнерами поточних договірних зобов'язань;
- пов'язані з невідповідною якістю лікарських препаратів;
- неефективне управління складськими процесами та неправильний вибір транспортних засобів, постачальників, посередників чи замовників [35].

Основні принципи управління ризиком в кожній галузі дуже подібні. Відмінності виникають через наявність специфічних рис у товарів та існуючих правових вимог його обігу, управління ризиком в галузях, які висувають особливі умови до складування і транспортування товарів є особливо

актуальним. [47]. І саме фармацевтика належить до таких галузей, адже фармацевтична продукція має обмежений строк використання, особливі умови зберігання та транспортування, а також і просування до кінцевого споживача.

З огляду на обов'язки аптечних установ (організацій) забезпечувати мінімальний асортимент лікарських засобів, а також необхідності в задоволенні потреб хворих, у відносинах з дистриб'юторами аптеки виявляються в залежному становищі. Таке співвідношення сил призводить до того, що організації оптової торгівлі можуть диктувати певні умови, вигідні їм [50].

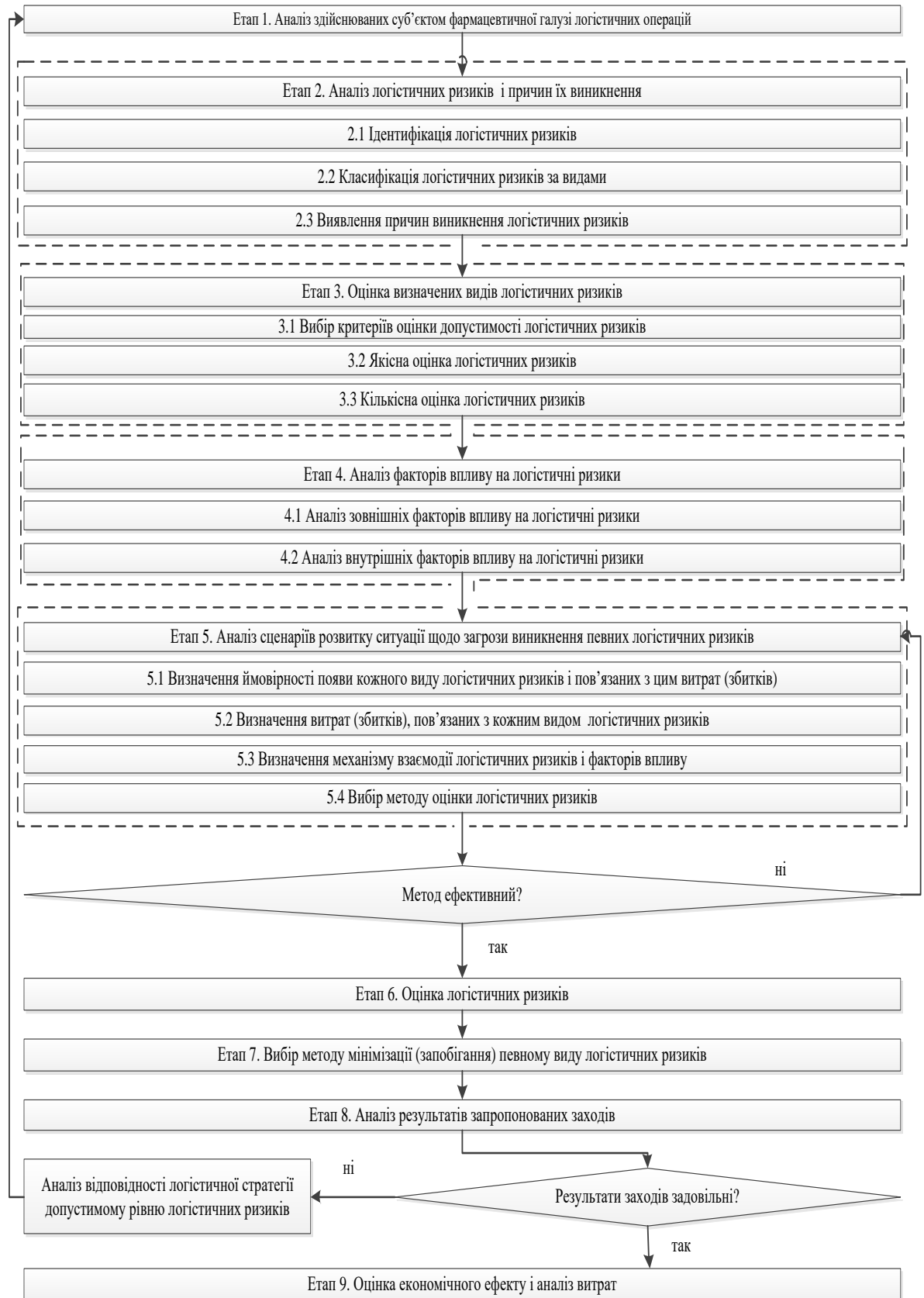
Так, одним з таких умов є термін придатності лікарського засобу, що поставляється аптечному установі (організації). Найчастіше лікарський засіб на шляху від заводу компанії-виробника до безпосередньо аптеки проходить через десятки оптових компаній. Згідно зі статистикою препарат 80% свого терміну придатності знаходиться у дистриб'юторів, що, безумовно, обмежує можливості аптечних установ (організацій) по реалізації лікарських засобів споживачам, що, в свою чергу може привести до значних збитків. Крім того, це може стати підставою для залучення компанії до адміністративної відповідальності [58].

Ще одним ризиком в ланцюгу поставок, типовим не тільки для фармацевтичної сфери, є невиконанням контрагентом зобов'язань з поставки товару. У даній ситуації розміри збитків аптек багато в чому залежать від кількості постачальників і різних умов договору, присвячених забезпеченню виконання зобов'язань. Безумовно, подібного роду ризики насамперед характерні для дрібних організацій роздрібної торгівлі, кількість постачальників яких набагато менше і невиконання зобов'язань одним з них загрожує серйозними фінансовими втратами [69].

Досить загрозливими є і складські ризики – псування чи зміна властивостей лікарського засобу внаслідок недотримання умов збереження; неефективне управління складськими процесами; закінчення терміну придатності лікарського препарату.

Недотримання належних умов складування чи транспортування може призвести до втрати якісних характеристик лікарських засобів, наслідком чого

є, з одного боку, загроза здоров'ю чи навіть життю пацієнта, а з другого, загроза виникнення логістичного ризику для ланцюга поставок. На першому етапі проводиться аналіз логістичних операцій суб'єктів фармацевтичної галузі, на другому етапі аналізуються їх логістичні ризики і причини виникнення, на підставі чого формується вибірка даних, які характеризують результати логістичної діяльності суб'єктів фармацевтичної галузі. На третьому етапі здійснюється кількісна й якісна оцінка логістичних ризиків, виявлених на попередньому етапі. На четвертому етапі виконується аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на логістичний ризик.



Мал.16 – Алгоритм управління логістичними ризиками суб'єктів фармацевтичної галузі

Джерело: розроблено автором за даними [72] та [98]

На завершальному етапі оцінюється економічний ефект від упровадження системи управління логістичними ризиками.

2.3. Загальна характеристика підприємства

Аптека №3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» - заклад охорони здоров'я, основним завданням якого є забезпечення населення, лікарськими засобами шляхом здійснення роздрібної торгівлі. Роздрібна торгівля лікарськими засобами здійснюються суб'єктами господарювання на підставі ліцензії на відповідний вид діяльності за умови виконання кваліфікаційних, організаційних, інших спеціальних вимог, установлених Ліцензійними умовами. Аптека знаходиться в місті Полтаві, та має можливості реалізації всіх функцій роздрібної організації, яка обслуговує населення. За характером аптечного асортименту аптека є універсальною. Режим роботи з 8:00 до 21:00 без перерв і вихідних. Аптека розташована в структурі будівлі, має окремий вхід, вивіску із зазначенням виду організації «Аптека».

Метою діяльності Аптека №3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» є своєчасне забезпечення населення всього району якісними, перевіреними, безпечними медикаментами від надійних українських і зарубіжних виробників, та отримання прибутку від реалізації лікарських засобів. Аптека №3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» дотримується стратегії розширення асортименту, яка передбачає введення нових товарних груп і має в своєму розпорядженні широкий асортиментний портфель, що включає лікувальну косметику, антисептики і дезинфікуючі препарати, препарати терапевтичної групи, косметичні засоби, спортивне харчування, товари для вагітних і годуючих жінок, товари для новонароджених, в тому числі дитяче харчування.

Основними напрямками діяльності аптеки є:

- забезпечення населення лікарськими засобами, виробами медичного призначення, предметами очкової оптики;
- постачання імунобіологічних препаратів, дезинфікуючих засобів;
- постачання і відпуск лікарських засобів окремим категоріям громадян за пільговими цінами;

- збільшення прибутку товариства;
- поліпшення добробуту працівників товариства.

Характеристика персоналу представлена Аптека №3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» в табл.6

Табл.6 – Характеристика структури персоналу Аптека №3 «Ваша Аптека»

АУП	фармацевтичний персонал	підсобний персонал	філія Аптеки
- директор - заст. директора -бухгалтер (1 чол.)	-провізор 3 чол. -аналітик -провізор-технолог -фармацевт	-санітарки (2 чол.)	- завідувач - фармацевт - санітарка

Джерело: сформовано автором

Склад приміщень аптеки:

- виробничі: торговий зал, приміщення приймання і розпакування товару, приміщення зберігання.
- адміністративно - господарські: гардеробна, приміщення персоналу;
- санітарно-побутові: вбиральня, місце зберігання інвентарю для прибирання.

Всі приміщення відповідають технічним, санітарним, протипожежним умовам, є системи електро- і водопостачання, опалення, каналізації та припливно-витяжної вентиляції, сигналізації. Виробничі приміщення оснащені необхідними меблями та обладнанням.

Устаткування і оснащення торгового залу.

Так як аптечна організація є аптекою прилавкового типу використовуються скляні вітрини. Як місця тимчасового зберігання в аптеці використовуються

прилавок з висувними ящиками, є холодильник, контрольно- касова машина, стелажі і полиці. Вітрини оснащені додатковим освітленням.

У приміщеннях торгового залу є місця для відпочинку літніх відвідувачів аптеки у вигляді столика зі стільчиками, також є автоматичний апарат для вимірювання тиску. На столику розташована рекламна інформація у вигляді буклетів, брошур про лікарські засоби безрецептного відпуску. Стіни аптеки і верхні стелажі оформлені просторово-об'ємними декораціями і плакатами [10].

Функції аптечної організації:

- логістична (прийом, зберігання, управління товарними запасами);
- інформаційна (забезпечення населення інформацією про ЛЗ);
- маркетингова (формування і здійснення асортиментної і цінової політики);
- медична (надання першої долікарської допомоги в разі необхідності).

Пристрої і устаткування аптечної організації:

- торговий зал;
- інформаційний стенд для споживачів;
- вітрини;
- касова зона (з боку торгового залу);
- шафи-накопичувачі;
- холодильники;
- матеріальна кімната або склад;
- кімната персоналу;
- приміщення для зберігання дез. засобів і інвентарю для прибирання.

Торговий зал обладнаний вітринами, що забезпечують можливість огляду і збереження лікарських препаратів і товарів інших груп, що дозволені до відпуску з аптечних організацій.

Інформаційні стенди. Основна інформація про роботу аптеки розташовується на спеціальному інформаційному стенді в торговому залі. На стенді присутній копія ліцензії та наступна інформація: спеціалізація і профіль найближчих аптек із зазначенням адреси і телефону; виписки з наказів, які

регламентують терміни зберігання лікарських форм, виготовлених в аптеках; терміни дії рецептів; прізвища та ініціали працівників торгового залу на їх робочих місцях або нагрудних знаках; прізвище, ім'я, по батькові керівника аптечного підприємства; про позачергове обслуговування інвалідів та учасників, прирівняних до інвалідів; прізвище, ім'я та по батькові чергового адміністратора або співробітника, що замінює його в разі відсутності на роботі; номери аптек і телефони всіх довідково-інформаційних відділів в аптеках міста, телефон безкоштовної міської довідкової служби про наявність медикаментів в аптеках, текст Закону «Про захист прав споживачів» [40].

Вітрини забезпечують можливість огляду і збереження лікарських препаратів і товарів інших груп, що дозволені до відпуску з аптечних організацій, а також зручність в роботі для персоналу аптечної організації. При цьому можлива відкрита викладка лікарських препаратів безрецептного відпуску. Лікарські препарати на вітринах розміщуються окремо: лікарські препарати для внутрішнього вживання і лікарські препарати для зовнішнього застосування. У середині груп лікарські препарати розташовуються по фармакотерапевтичних ознакам.

Касова зона з боку торгового залу. Біля кас покупець проводить час у черзі і нічим не зайнятий. Тому зона кас є привабливою для тих товарів, які частіше за інших купуються під впливом імпульсу (жувальна гумка, вітаміни, мюслі і т.д.).

Шафи-накопичувачі. Ящики в шафах-накопичувачах легко висувуються і самозадвигаються. Висоту ящиків можна варіювати в залежності від потреб та поточного асортименту. Система мобільних перегородок всередині ящиків дозволяє розміщувати малогабаритний товар. Шафи-накопичувачі дозволяють максимально ефективно використовувати простір аптеки. Вони місткі, підходять як для торгового залу, так і для матеріальної кімнати.

Холодильники. Більшість медичних препаратів вимагає зберігання при температурі, помітно нижче кімнатної. При недотриманні цих вимог, фармацевтичні властивості ліків можуть істотно знижуватися аж до повного зникнення. Таке зберігання медикаментів робить їх неповноцінними або зовсім

непридатними до застосування, тому в аптеках, аптечних складах і інших медичних установах обладнуються спеціальні приміщення (холодильні камери) або медичні холодильні шафи, в яких дотримуються необхідні вимоги по освітленості, вологості і температури. Холодильна камера для зберігання медикаментів має регульований діапазон температур від $+2^{\circ}\text{C}$ до $+10^{\circ}\text{C}$.

Матеріальна кімната або склад – це обов'язковий атрибут кожної аптеки, місце, де відбувається розбір, сортування і зберігання фармпрепаратів. Підлоги матеріальних кімнат мають покриття, стійке до впливу засобів механізації та вологого прибирання з використанням дезінфікуючих засобів. Матеріали обробки приміщень відповідають вимогам відповідних нормативних документів.

Кімната персоналу обладнана меблями для прийому їжі та відпочинку співробітників. Площа гардеробної кімнати забезпечує зберігання вуличного і робочого одягу відповідно до вимог по санітарному режиму аптек. Верхній одяг і взуття зберігаються окремо від санітарного одягу і взуття.

Приміщення для зберігання дез.засобів і інвентарю для прибирання. В аптеці є спеціальний шафа для зберігання миючих і дезінфікуючих засобів, інвентарю та матеріалів, що застосовуються при збиранні приміщень і обробці обладнання [56].

Аптека №3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» функціонує на підставі ліцензії та має акредитаційний сертифікат. Акредитація – це процес, який визначає відповідність місця і умов фармацевтичної діяльності, встановленим вимогам до організації лікарської допомоги і послуг. Після акредитації аптека і фахівці, які працюють в ній, проходять сертифікацію. Сертифікація – це процес отримання сертифікату, що підтверджує відповідність умов діяльності (для організацій) або рівня підготовки (для фахівців) встановленим стандартам. Метою акредитації та сертифікації є гарантія якості обслуговування населення. Акредитація, сертифікація і ліцензування аптечної організації, що відкривається, здійснюються одночасно спеціально уповноваженими органами виконавчої влади України.

Перед тим як аптечна організація отримає сертифікат та ліцензію проводиться перевірка кваліфікаційного складу організації, наявності власної або орендованої матеріально-технічної бази, чинних нормативних документів у відповідних видах фармацевтичної діяльності, дотримання санітарно-гігієнічних норм, протипожежної безпеки і охоронних заходів, правил охорони праці і техніки безпеки, торгівлі та реалізації фармацевтичної продукції, наявність сертифікатів якості на товари.

Для перевірки відповідності організації існуючим стандартам ліцензуючи органи залучають на контрактній основі незалежних експертів, в якості яких виступають досвідчені фахівці з вищою фармацевтичною освітою. За підсумками експертної перевірки складається акт експертизи.

До фармацевтичної діяльності в Україні допускаються особи, які отримали вищу фармацевтичну освіту і спеціальне звання, мають диплом і сертифікат фахівця. Сертифікацію фахівців проводять державні навчальні заклади, які здійснюють додаткову професійну освіту і професійні фармацевтичні асоціації, які отримали на це дозвіл федеральних органів влади. Фахівці, які пройшли повний курс навчання, здають сертифікаційний іспит. Ті, хто успішно здали його, отримують сертифікат фахівця, який свідчить про відповідність рівня підготовки фахівця державним освітнім стандартам і кваліфікаційним вимогам. Сертифікати аптечної організації і фахівців є необхідними для отримання ліцензії на фармацевтичну діяльність.

Для отримання ліцензії аптечна організація представляє в ліцензуючи органи наступні документи:

- заяву про видачу ліцензії, за встановленою формою, підписана керівником з зазначенням: найменування та організаційно-правової форми, юридичні адреси, № розрахункового рахунку, найменування обслуговуючого банку, виду діяльності, яку організація має намір здійснювати і терміну дії ліцензії;

- характеристику об'єкта, де буде здійснюватися цей вид фармацевтичної діяльності в формі довідки про приміщенні і довідки про обладнання;
- копії установчих документів з усіма змінами і доповненнями до них;
- копію свідоцтва про державну реєстрацію;
- копії договору про оренду або інших документів, що підтверджують наявність законності використаних приміщень;
- висновок в бюро технічної інвентаризації про стан будівлі (БТІ), яке займає організацією і можливості його експлуатації;
- висновок органів державної санітарно - епідеміологічної та пожежного нагляду про придатність приміщення для ліцензованого виду діяльності;
- висновок органів внутрішніх справ про технічну готовність приміщення для зберігання сильнодіючих речовин, якщо аптечна організація передбачає здійснювати придбання, зберігання, виготовлення, відпустку і реалізацію лікарських засобів, що відносяться до цієї групи;
- довідка податкового органу про постановки організації на облік;
- сертифікат про акредитацію, сертифікат відповідності;
- відомості про професійний кадровий склад організації, формі довідки по фахівцях, їх кваліфікація і спеціалізація;
- копії дипломів, трудових книжок, посвідченні про присвоєння кваліфікаційної категорії та сертифікатів спеціаліста;
- документ підтверджує оплату за розгляд заяви;
- копії документів повинні бути засвідчені нотаріально, або обов'язкове пред'явлення оригіналів.

- Аналіз фінансово-економічних показників підприємства.

Згідно розділу V ст. 193 п.1 пп. в Податкового кодексу України операції з продажу лікарських засобів і виробів не медичного призначення, зареєстрованих

в Україні в установленому законодавством порядку оподатковуються за 2 ставками: 7% для ЛЗ і товарів мед.призначення та 20% для засобів не медичного призначення.

Що стосується оподаткування прибутку, то Податковим кодексом України згідно розділу III, пільг зі звільнення від сплати податку на прибуток від реалізації лікарських засобів та виробів медичного призначення не передбачено. Прибуток суб'єкта підприємницької діяльності, отриманий у звітному періоді від реалізації лікарських засобів і виробів медичного призначення, підлягає оподаткуванню на загальних підставах. На особливу увагу заслуговує оподаткування операцій з безоплатного відпуску лікарських засобів або відпуску їх за пільговими рецептами.

Так, Згідно розділу V ст. 187 п.1 Податкового кодексу України датою виникнення податкових зобов'язань з постачання товарів/послуг вважається дата, яка припадає на податковий період, протягом якого відбувається будь-яка з подій, що сталася раніше:

а) дата зарахування коштів від покупця/замовника на банківський рахунок платника податку як оплата товарів/послуг, що підлягають постачанню, а в разі постачання товарів/послуг за готівку - дата оприбуткування коштів у касі платника податку, а в разі відсутності такої - дата інкасації готівки у банківській установі, що обслуговує платника податку;

б) дата відвантаження товарів, а в разі експорту товарів - дата оформлення митної декларації, що засвідчує факт перетинання митного кордону України, оформлена відповідно до вимог митного законодавства, а для послуг - дата оформлення документа, що засвідчує факт постачання послуг платником податку.

Тобто податкові зобов'язання виникають за касовим методом.

Підприємства з реалізації лікарських засобів, не мають права застосовувати інший спосіб розрахунків за відвантажені лікарські препарати та вироби медичного призначення, крім готівкового (з обов'язком застосуванням касових апаратів) та безготівкового розрахунків коштами. Виручкою від реалізації у

таких підприємств вважаються суми, фактично отримані на розрахунковий рахунок або/і в касу щодо здійснення операцій з продажу лікарських препаратів, виробів медичного та санітарно-гігієнічного призначення та інших товарів (робіт, послуг). Базою оподаткування податком на прибуток є чистий дохід, який визначається як різниця між отриманим доходом у вигляді виручки (за виключенням сум ПДВ) та понесеними затратами на придбання реалізованих товарів, виплати заробітної плати та податків по ЗП, амортизації основних засобів, оплати оренди та комунальних послуг та інше (за виключенням сум ПДВ). Розмір ставки податку на прибуток становить 18 %.

Оперативна діагностика фінансово-господарського стану підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює ключові сфери діяльності підприємства і насамперед аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з управління ризиками [56].

Розглянемо економічну характеристику діяльності підприємства (табл.7). З таблиці видно, що основна частка приросту припадає на 2018 рік по відношенню до 2017 року, значно збільшилася виручка від продажів і чистий прибуток, але так само збільшилася і собівартість придбаних для реалізації товарів, де приріст становить 144,5%. У 2019 році зріс валовий прибуток майже в 2,5 рази. Значне зростання прибутку обумовлено продажем інвесторам 30% акцій в квітні 2019 року. Приріст інших доходів і витрат 2018 року в порівнянні з 2019 роком змінився незначно. Отже, Аптека №3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» працює прибутково [12].

Показники	2017, тис. грн.	2018, тис. грн.	2019, тис. грн.	Темп росту до 2017,%	Темп росту до 2016,%
1	2	3	4	5	6
Виручка від продажів	40590,0	68970,0	66540,0	96,5	163,9
Собівартість проданих товарів	27171,0	45626,0	39269,0	86,1	144,5
Інші доходи і витрати	804,5	885,4	7567,7	191,7	196,2
Валовий прибуток	14223,5	32198,0	34838,7	108,2	244,9
Чистий прибуток	9130,6	21021,9	22854,2	108,7	250,3

Табл. 7 - Динаміка економічних показників діяльності Аптека №3 «Ваша Аптека»

Джерело: побудовано за даними

У 2018 році продажі Аптека №3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» зросли більш ніж на 150%, досягнувши 68970 тис. грн., а в 2018 р. відбулося падіння обсягів продажів на 3,5 %.

Найближчим часом все більша увага буде приділятися підвищенню ефективності точок продажів. У зв'язку з цим основний акцент планується зробити, перш за все, на збільшення частки високомаржинальної продукції в продажах роздрібної мережі компанії. З кожним роком ринок парафармацевтичних препаратів зростає. З огляду на той факт, що рентабельність нелікарських препаратів вище, ніж лікарських, в середньому на 10%, буде помітно розширено асортимент парафармацевтичної продукції, товарів косметики і гігієни. Не в останню чергу підвищенню рентабельності аптеки сприятиме і досягнутий ефект від масштабу бізнесу, у вигляді зниження частки постійних витрат у виручці компанії, а також, завдяки, перегляду контрактів з постачальниками в сторону зменшення закупівельних цін.

Розглянемо основні коефіцієнти оборотності коштів, за допомогою яких відбувається аналіз ділової активності підприємства. Вони дають можливість порівнювати між собою альтернативні варіанти використання авансованих ресурсів і поточних витрат з точки зору ефективності. Розрахунки за коефіцієнтами представлені в табл.8

№ п	Назва показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	22,4	25,6	30,4
2	Оборотність коштів в розрахунках (в днях)	16,1	18,2	19,7
3	Оборотність кредиторської заборгованості (в днях)	18,9	20,2	24,7
4	Оборотність власного капіталу	16,8	11,4	26,6
5	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,14	1,0	1,0
6	Оборотність сукупного капіталу	7,6	8,2	9,5

Табл. 8 – Аналіз показників ділової активності Аптека №3 «Ваша Аптека»

Джерело: побудовано автором

Показники оборотності коштів в розрахунках показують, що намітилася тенденція поліпшення фінансового стану, так як кількість оборотів збільшилась на 8 оборотів, в той час як оборотність цього ж показника в днях збільшилась на 4,3 дня. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості викликано зміною договірних умов оплати, можливістю знайти оптимальну схему взаємодій з партнерами, а також систематичного контролю за заборгованістю партнерів і управління нею. Збільшення оборотності власного капіталу спричинило за собою і підвищення оборотності всього сукупного капіталу на 1,9 обороту [85].

Структура власного капіталу є раціональною, тому що найбільшу питому вагу в складі власних джерел займає одна з статей, які характеризують розподіл чистого прибутку підприємства, тобто ефективність його роботи - це стаття «Нерозподілений прибуток», а це означає, що підприємство прагне до стабільного стану і набуває надійності з точки зору фінансової активності.

2.4. Диференційований аналіз процесу управління підприємства.

Управління аптекою є досить складним завданням, пов'язаної з контролем і обліком великої кількості інформації, перш за все у вигляді найменувань фармацевтичної продукції. Структура управління аптекою включає в себе такі основні задачі: управління асортиментом аптеки – контроль наявності товарів, їх закупівля, облік реалізації та інших операцій; управління персоналом в аптеці – створення дисципліни в колективі, отримання максимальної ефективності праці; зовнішня комунікація задля залучення споживачів.

- **Управління персоналом на підприємстві**

Головне завдання будь-якого керівника – забезпечити ефективну роботу персоналу, щоб кожен не тільки знав свої обов'язки, а й виконував їх. Перед кожним співробітником необхідно ставити цілі, які він повинен чітко зрозуміти і досягти в процесі своєї роботи. Для цього керівнику, по відношенню до підлеглих, доцільно використовувати засоби внутрішнього маркетингу – конкурентоспроможну зарплатню, преміювання, винагороди, звання «Кращий працівник місяця» тощо. Адже добре мотивований співробітник досягає кращих показників в роботі. Також на меті – утримання висококваліфікованих робітників. Кадровий потенціал сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і збільшує його прибуток [31].

В аптеці саме працівник першого столу (провізор) уособлює перед покупцем весь складний ланцюг, що включає в себе технологічний процес виробництва, контроль якості, постачання, ціноутворення і організацію продажу товару. Насправді ж фармацевтичний працівник – єдиний представник, який має безпосередній контакт з покупцем.

Збільшення кількості відвідувачів та покупців в аптеці, перш за все призводить до інтенсифікації спілкування та прискорює стомлення працівників «першого стола». Але ще важливіші якісні зміни характеру спілкування, які

можуть породжувати взаємну напруженість, невдоволеність та призводити до формування ряду суб'єктивних психологічних проблем, які істотно позначаються на нервово-психологічному стані і діяльності як персоналу, так і клієнта.

За «першим столом» повинні працювати не тільки грамотні фахівці, але і схильні до активного спілкування. Робітники, які не мають схильності до активного спілкування, повинні бути виявлені ще до призначення на посаду. Це можна зробити за допомогою тестування при співбесіді. Так, досі багато фармацевтичних працівників вважають себе фахівцями з надання певних послуг (продажу ліків), але спілкування з покупцями вони оцінюють як додатковий обов'язок. Одна з причин такої помилки – недостатня, однобока підготовка фармацевтичних кадрів [94]. Цю проблему можна вирішити за допомогою навчання на робочому місці, проведення тренінгів. Підхід до навчання з позицій соціальної психології дає можливість пояснити природу і особливості спілкування в сфері обслуговування. Це, в свою чергу, дозволяє значно полегшити становище працівників аптеки, зняти або послабити ряд психологічних проблем, позбавити їх від багатьох помилок. Треба розуміти – клієнт, який отримав послугу якісного сервісу, може стати постійним покупцем. Зростання прибутку вимагає все більшої уваги по задоволенню уявлень клієнтів про належний рівень сервісу.

- Управління засобами комунікації.

Зміна ринкової кон'юнктури диктує нові вимоги. Аптечні мережі змушені пробувати нові рецепти – інвестувати в сервіси, що створюють цінність для клієнтів, і інструменти залучення й утримання покупців, до числа яких по-першу чергу відноситься програми лояльності.

Щоб взяти участь у програмі лояльності, досить стати власником дисконтної картки. У мережі Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» діє два види дисконтних карт:

- накопичувальна – знижка від 3% до 7%;

- соціальна – фіксована знижка 5%.

Накопичувальна картка. Стати власником накопичувальної картки зі знижкою від 3% до 7% може кожен бажаючий відвідувач мережі Аптек «Ваша Аптека» ФК»ПРОВІЗОР», що зробив покупку на суму від 200 гривень. Величина дисконту залежить від величини суми, накопиченої на карті клієнта.

Соціальна карта. Отримати соціальну карту можуть пенсіонери та інваліди. Для цього досить зробити покупку в мережі Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» на будь-яку суму, заповнити анкету і пред'явити пенсійне посвідчення або посвідчення про інвалідність. Соціальна карта має фіксовану знижку – 5%.

Окрім програм лояльності, сучасний маркетинг пропонує величезну кількість різноманітних інструментів, за допомогою яких вибудовуються відносини між торговою точкою і покупцем. Це може бути «Акція дня», або «Акція місяця», акція «Два за ціною одного», сезонні або разові знижки, подарунок при покупці тощо. Однак сенс всіх програм лояльності та акцій криється в одному – в наданні покупцю тих чи інших вигод [31].

А вигоди можуть бути двох видів: матеріальні і психологічні. Нерідко вони переплітаються, частково доповнюючи один одного. Але якщо поглянути глибше, то різниця між ними стає очевидною. Психологічну вигоду покупці не розраховують отримати напевно, у випадку з матеріальною (наприклад, знижку за дисконтною карткою) вони точно знають, що отримають. Вплив на емоційну сферу клієнта – це ефект несподіванки від приємного подарунку, виділення із загальної маси покупців.

Інформацію про програми лояльності та акції клієнт може отримувати з:

- інформаційних стендів в торговому залі, місцевій пресі;
- зовнішньої реклами (по місту, біля входу в аптеку, в вітрині);
- листівок в поштовій скриньці;
- телефонного обдзвону;

розсилки по базі даних через Інтернет, мобільні технології (SMS, GPRS).

Досягнення встановлених цілей у процесі управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції багато в чому залежить від системи підтримки збуту, елементами якої, зокрема, є:

- ATL (above the line), або традиційна пряма реклама (в друкованих ЗМІ, на радіо і телебаченні, зовнішня реклама, ін.);
- BTL (below the line), або непряма реклама, що стимулює до моментальної купівлі; формує лояльність до товарної марки; налагоджує зворотній зв'язок зі споживачем, тобто дає змогу досягти самого споживача, увійти у безпосередній контакт з ним [62].

Реклама, в класичному її розумінні, це інформація про виріб, яка здійснюється влюбій формі та застосовується для підтримання усвідомленості та інтереса споживача. Але стосовно просування лікарських засобів та засобів медичного призначення висуваються особові вимоги та вводяться додаткові застереження, які прописані Законами України «О лікарських засобах» (ст.26) та «Про рекламу» (ст.21). Так, згідно цим законам, дозволяється промоція тільки тих ліків які: зареєстровані в Україні, відпускаються без рецепта лікаря, не внесені в спеціальний перелік заборонених для використовування в рекламі. Останній складений на основі критеріїв перелічених в наказі МОЗ від 6.06.2012 р. №422. Перелік заборонених для застосування в рекламі безрецептурних препаратів затверджений наказом МОЗ від 6.11.2012 року №876 з останіми змінами від 14.11.2017 року і містить близько 300 найменувань (що складає 10% загальної кількості зареєстрованих в Україні лікарських засобів, котрі відпускаються без рецепта). До того ж нормативними документами передбачено і обмеження стосовно змісту самої реклами.

Тому в Аптеці «Ваша Аптека» слід активно використовувати засоби комунікації BTL як внутрішня непряма реклама. Одним з таких ефективних інструментів BTL можна вважати мерчандайзинг.

Довгий час управління продажами у фармацевтичній (як і в інших) сфері здійснювалося на основі досвіду та інтуїції. Однак реалії економіки вимагають науково обґрунтованого підходу до організації збуту. Як відповідь на вимоги

ринку виник мерчандайзинг – науковий підхід, що розробляє комплекс заходів по збільшенню збуту в місці продажу [51].

Про ефективність застосування наукового підходу до побудови системи продажів говорять результати численних досліджень. Ось, наприклад, які цифри були отримані в ході одного з них (таблиця 9).

Табл. 9 – Результати застосування мерчандайзингу в системі збуту фармацевтичної продукції

<i>Заходи мерчандайзингу</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Оптимізація розміщення товарних груп в торговому залі з урахуванням правил поведінки покупців	збільшення продажів в середньому на 10%
Оптимізація викладки товарів в аптеці	збільшення доходу на одиницю площі викладення товару на 15%
Спільне використання оптимізації розміщення, викладки і реклами фармацевтичної продукції (наприклад, методу «кольорової плями»)	приносить до 25% збільшення продажів по аптеці, а по торговим маркам (виробникам), щодо яких безпосередньо і застосовується метод «кольорової плями», зростання продажів досягає 90%.

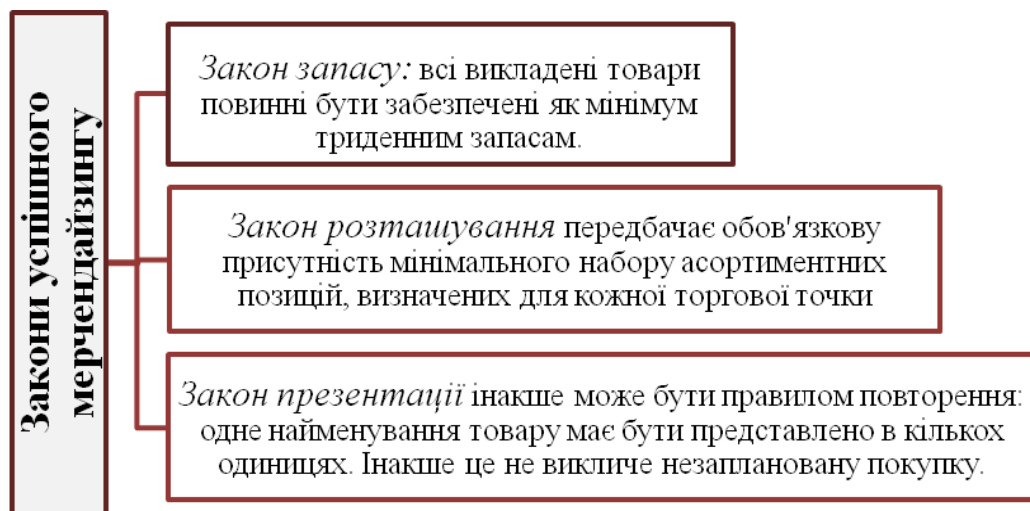
Джерело: розроблено автором

Мерчандайзинг завжди орієнтований на покупця. Його головне завдання полягає в якнайшвидшій реалізації товарів в пункті продажу та організацію загального збільшення обсягів продажів. Найпершою метою збуту є збільшення загального обсягу покупок в аптеці шляхом полегшення цього процесу для клієнта. Зі збутом пов'язане все: і потік покупців, і товарообіг, і доходи. Для того, щоб конкретний товар належним чином був представлений в аптеці, його потрібно правильно представити й надати йому образність. Інакше кажучи, уявити товар лицем [51].

Правильне оформлення аптеки допомагає покупцю вибрати рекламований товар під час проведення першої покупки, повторно придбати товар даної торгової марки, придбати вигідно представлені товари при незапланованій купівлі, швидко знайти товар при незапланованій купівлі, ознайомитися з

новими марками товарів. Основний принцип мерчандайзингу – все повинно бути на виду, доступно, привабливо і зручно для покупця. Тобто принципи викладки потрібно добре продумати, методика викладки має бути досить проста, без нагромадженнь [88].

Закони успішного мерчандайзингу представлені на малюнку 17



Мал.17 – Основні закони успішного мерчандайзингу

Джерело: розроблено автором [51]

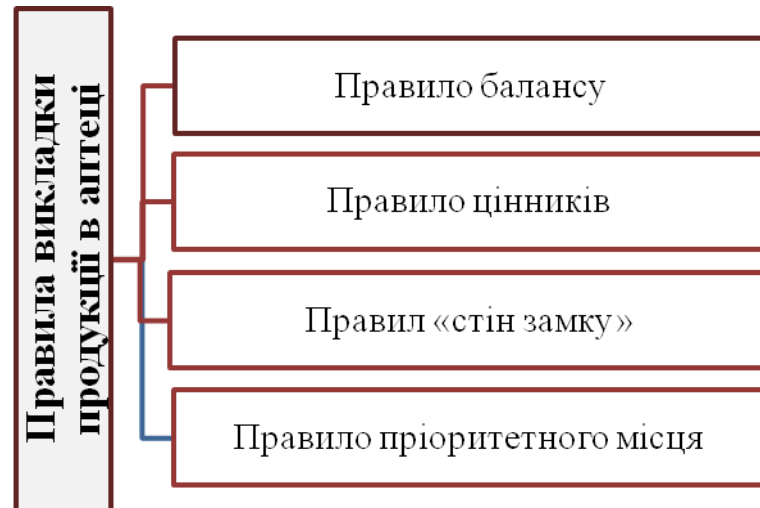
Крім знання законів мерчандайзингу доцільно знати правила викладки (малюнок 18):

1. Правило балансу: для швидкого і легкого орієнтування покупця товари однієї товарної групи повинні розташовуватися горизонтально по одній лінії симетрично відносно один одного.

2. Правило цінників: ціна на виставлений товар обов'язково повинна бути позначена. Оглядаючи товар, покупець повинен бачити і його ціну. Причому ціна повинна розташовуватися на кожній упаковці з лівого боку.

3. Правил «стін замку»: при викладки групи товарів, наприклад вітамінів, вироблених однією компанією, більш затребувана продукція міститься у вигляді стін замку з обох боків. Цього вимагає психологічне сприйняття людей [51].

4. Правило пріоритетного місця: найбільш продавана і прибуткова продукція перебуває в пріоритетному місці. Треба аналізувати ці речі і відповідно вибрати пріоритетні точки.



Мал. 18 – Правила викладки товару в аптеці з урахуванням психологічного сприйняття людей

Джерело: розроблено автором

Можливість розглянути товар у вітрині суттєво впливає на купівельну спроможність відвідувачів. Результати експерименту показали, що якщо виключити з переліку причин відмови від покупки такі чинники, як вартість і сумнівна якість, то найбільше відмов сталося внаслідок неуваги і зайнятості фармацевтичного працівника (37%), а також неможливості розглянути або дізнатися, який товар є в наявності (46%).

Обсяг продажів можна регулювати залежно від рівня розташування товарів у вертикальних вітринах (таблиця 10).

Дані таблиці 10 показують, що найбільш активно покупці сприймають товари, які працюють у вітринах на рівні очей і рук [51].

Табл.10 – Взаємозв'язок обсягу продажів і розташування товару в вертикальній вітрині

Рівень	Розташування товару	Порядок перестановки товару з метою збільшення обсягу продажів	Збільшення продажів при перестановці товару з нижніх рівнів на верхні
I	На рівні очей	-	-
II	На рівні рук	На I рівень	Від рівня рук до рівня очей - 63%
III	На рівні ніг	На I рівень	Від рівня підлоги до рівня очей - 78%
		На II рівень	Від рівня підлоги до рівня рук - 34%

Джерело: [51]

В Аптеці №3 «Ваша Аптека» слід використовувати мерчандайзинг, в першу чергу, для вирішення такої проблеми, як низький рівень координації сервісної і збутової політики. Тобто, підприємству слід планувати і здійснювати комплекс заходів, спрямованих на активізацію продажів і створення зручностей для покупців, а також на забезпечення оптимальної експлуатації торговельної площі і високої рентабельності.

У таблиці 11 у систематизованому вигляді представлено «комплекс» задач мерчандайзингу, який рекомендується до використання в мережі Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР».

Табл. 11 – Рекомендований «комплекс» задач мерчандайзингу для Аптек
«Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР»

Складові комплексу маркетингу	Задачі мерчандайзингу
Товарна політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація товарного асортименту на впровадження технологій мерчандайзингу і його адаптації до потреб покупців 2. Вибір методів подання, розміщення і викладення товарів у торговельному залі аптеки, що підвищують сприйняття товарів відвідувачами 3. Подання інформації про споживчі властивості і використання фармпрепаратів 4. Інформування покупця за допомогою реклами на місці продажу про забезпечення гарантій якості товару 5. Підтримання товарного запасу, який забезпечує безперебійну пропозицію прибуткових товарів
Цінова політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення цінової стратегії, здійснення гнучкої цінової політики 2. Забезпечення подання товарів у відповідності з їх ціновою орієнтацією і врахуванням психологічних факторів сприйняття ціни відвідувачами Аптеки 3. Встановлення цін у відповідності зі статусом і роллю товару (препарату) у технологіях мерчандайзингу
Збутова політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування розміщення обладнання (стелажів, вітрин...) у залежності від статусу товарної групи і її ролі у технологіях мерчандайзингу і поведінки відвідувачів в Аптеці 2. Подання різних груп, видів і номенклатурних позицій товарів з метою створення максимальної привабливості для цільового сегменту споживачів, з урахуванням факторів візуального мерчандайзингу 3. Створення атмосфери Аптеки, що формує позитивні емоції і активізує купівельну діяльність 4. Використання засобів реклами у місцях продажів. Ефективне використання знаків і покажчиків
Політика просування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розміщення реклами безпосередньо у тому місці, де споживач здійснює оцінку варіантів і вибір товару 2. Навчання збутового персоналу технологіям мерчандайзингу 3. Формування попиту і популяризація товарів, що пропонуються персоналом шляхом забезпечення споживачів необхідною інформацією про даний товар 4. Забезпечення проведення консультацій з питань, що стосуються переваг і властивостей товарів з урахуванням специфіки і формату магазину 5. Планомірне розміщення внутрішніх рекламних матеріалів з урахуванням збалансованих композиційних рішень аптеки, впливу сезонів і періодів проведення рекламних кампаній в ЗМІ 6. Підвищення лояльності споживача у відношенні торговельної марки (виробника препарату) шляхом вдосконалення потреб певного споживача 7. Розробка методів надання додаткових послуг і просування товарів у місцях продажу 8. Проведення спільних промоу-акцій виробників, оптових і роздрібних торговців, орієнтованих на впровадження технологій мерчандайзингу

Джерело: розроблено автором

Обробка результатів експериментального впровадження вище запропонованих засобів мерчандайзингу дозволила зробити наступні висновки:

- впровадження елементів мерчандайзингу надає ефективну дію на медикаментозне забезпечення населення і фінансово-економічну діяльність аптек;
 - в зв'язку з різноманітним плануванням аптечних установ кожна аптека повинна самостійно виявляти у себе домінуючі потоки відвідувачів для максимально ефективного планування торгового простору з урахуванням психології конкретних споживачів;
 - при оформленні торгового залу необхідно в комплексі застосовувати розкладку товарів на вітринах і прилавках в залежності від рівнів концентрації відвідувачів в різних місцях торгового залу;
 - розкладка товарів з урахуванням мерчандайзингу дозволяє не тільки значно розширити обсяг продажів, але і більш раціонально управляти торговими запасами.
- Аналіз та управління товарним асортиментом. Взаємодія з постачальниками в ланцюзі поставок фармацевтичної продукції.

Управління товарними запасами в аптеці є одним із найважливіших факторів успішної роботи на фармацевтичному ринку, тобто оборотні засоби аптеки знаходяться більшою часткою у товарних запасах. При постійному дефіциті вільних грошових коштів та певних труднощів у своєчасних розрахунках з постачальниками, якого зазнають аптеки, товарні запаси є ключовим внутрішнім джерелом пошуку додаткових резервів цих коштів.

Управління товарними запасами передбачає:

- зменшення товарних запасів;
- збільшення оборотності товарних запасів.

В першому випадку аптека може зменшити асортимент, тобто відмовитись від неприбуткових, мало ліквідних та неходових товарних позицій. Зменшення асортименту доцільне і у випадку виникнення кризових ситуацій та фінансових проблем в аптеці. Але обмеження асортименту не повинно торкатись

важливих для аптеки та пацієнтів товарних позицій, тому необхідно проводити постійний аналіз асортименту як за обсягом продаж, так і за прибутковістю кожної товарної позиції [62].

Для зменшення товарних залишків можна обмежити кількість постачальників, віддаючи перевагу надійним та оперативним постачальникам, які гарантують можливість частих оперативних дрібних поставок. Ця міра може суттєво знизити рівень товарних запасів в аптеці, позбавити її від необхідності мати на складі декілька тижневих запаси. Сьогодні на фармацевтичному ринку працює значна кількість оптових фірм, які спроможні оперативно доставляти замовлений товар, що дозволяє аптекам зменшувати товарні запаси до 14-15 днів. Кожний регіон має визначених оптових постачальників. Жодна оптова фірма не має необхідного для роботи аптеки асортименту ЛЗ. Мистецтво у складанні замовлень полягає в тому, щоб вибрати кращого постачальника продукції [68].

Базовими підприємствами-виробниками України є корпорація «Артеріум» (ВАТ «Київ-медпрепарат», ВАТ Галичфарм»), ЗАТ «ФФ «Дарниця», ВАТ «Фармак», ЗАТ «Борщагівський ХФЗ», ТЗОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», ЗАТ «Біофарма», ЗАТ «Київський вітамінний завод», ТЗОВ «Юрія-фарм», ВАТ «Інтерхім». До основних вітчизняних виробників виробів медичного призначення належать: «Гемотіаст» (Білгород-Дністровський Одеської обл.), «Кампус Коттон Клуб» і «Київгума» (обидва з Києва), «Ватфарм» (Черкаси), «Фармсервіс» (Запоріжжя), «Поліком» (Брошнів Івано-Франківської обл.).

Проте безпосередня співпраця аптек з виробниками напряму, хоча у них і нульова торговельна надбавка, ускладнена тим, що:

- по-перше, мінімальна сума угоди та/або мінімальна партія поставки є для значного числа аптек настільки великою, що при нестачі обігових коштів призводить до неможливості закупки необхідного товару;

- по-друге, закупка може призвести до затоварювання аптеки лікарськими засобами того чи іншого виробника, який, як правило, має малий асортимент;

- по-третє, територіальна віддаленість виробників для більшості аптек не сприяє оперативності поставок товару.

Тому більшість аптек звертаються до оптових посередників, оскільки вони працюють з широким асортиментом лікарських засобів і виробів медичного призначення. Крім того, оптові фармацевтичні фірми в абсолютній більшості є ближчими до аптек, ніж виробники, можуть здійснювати дрібні поставки, характеризуються гнучкістю стосовно термінів поставок, надають товарний кредит, і все це при невисокій торговельній надбавці до оптової ціни виробника (митної вартості) за посередницькі послуги [67].

За обсягом реалізації провідними оптовими підприємствами у 2019 р. були: БАДМ (м. Дніпропетровськ), Оптіма, Вента (м. Дніпро), Фито-Лек (Харьков), Фармпланета (Київ), Аметрин ФК (Київ), Томаш (Харьков), Фармако (Київ), Долфи-Україна (Днепр). Питома вага поставок БАДМ, Оптіма-Фарм, Вента складає 81%. Більшість із перерахованих оптовиків - це національні дистриб'ютори.

Основними критеріями вибору постачальників є:

- асортимент лікарських засобів і виробів медичного призначення;
- ціна і розмір торговельної надбавки;
- форма оплати;
- сервісні послуги;
- територіальна наближеність (тут варто зауважити, що багато фірм доставляють товар у будь-які регіони країни або мають там філіали).

Розмір торговельної надбавки на товар може залежати від:

- форми оплати;
- форми доставки;
- партії товару;
- наявності операцій з просування нових лікарських засобів фірмами-виробниками.

Сервісні послуги постачальника включають:

- наявність необхідних ліків;

- зручність подання, час і точність виконання замовлення;
- гарантію своєчасної доставки;
- інформування про виконання замовлення;
- стан доставлених ліків;
- можливості комп'ютерної мережі підприємства;
- післяпродажне супроводження товару (можливість повернення);
- процедури розгляду скарг та вимог [10].

В додатку В представлені результати вибору постачальника препарату «Нурофен» на основі методу експертних оцінок. Як видно з таблиці В.2 додатку Б пріоритетним для Аптеки «Ваша Аптека» доцільно вважати поставки даного препарату від постачальника №4 «Фармак».

На основі проведеного аналізу діяльності Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР», використовуючи метод SWOT- аналізу було виявлено сильні та слабкі сторони даної організації та визначено можливості та загрози для її подальшого розвитку (таблиця 12):

Табл.12 – SWOT-аналіз діяльності Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР»

Сильні сторони	Можливості
досвід роботи на ринку	розробка систем автоматизованого обліку товарів (штрихове кодування)
широкий асортимент товарів	зростання числа філій по району
довготривалі контракти з виробниками лікарських засобів	підвищення кваліфікації працюючого персоналу
надання пільг на лікарські засоби окремим категоріям громадян	Зростання професіоналізму споживачів за рахунок хорошої інформованості
індивідуальний підхід до клієнта	
зростання числа постійних клієнтів	
Слабкі сторони	Загрози
недостатня кваліфікація персоналу	низька купівельна спроможність населення
недосконалість складського господарства	неплатоспроможність частини роздрібних покупців
високі витрати на транспортування	підвищення транспортних тарифів
значне навантаження на робітника	старіння основного робочого колективу

Джерело: побудовано автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що досліджувана оптова фармацевтична фірма має ряд сильних сторін і можливостей на фармацевтичному ринку. Їй можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги. Кожну можливу стратегію деталізують за принципом «цілі => задачі => заходи», тобто уточнюють задачі стратегій до рівня конкретних заходів і окремих дій. Оцінювання потенційних стратегій завершується фінансовим обґрунтуванням за принципом «витрати – результати» [48].

Таким чином, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності.

Для аналізу товарного асортименту можна застосовувати ABC-аналіз, використовуючи при цьому різні критерії аналізу, наприклад, прибутковість по кожному найменуванню, або кількість реалізованої продукції як у грошовому, так і в натуральному вимірі. В основі ABC-аналізу лежить принцип Парето, згідно з яким 20% асортиментних позицій приносять 80% прибутку.

На практиці при ABC-аналізі всі отримані найменування лікарських засобів розподіляють на кілька груп: група А характеризує високооборотні ЛЗ (користуються найбільшим попитом), вони становлять 10% асортименту і дають 80% товарообігу; група В – середньооборотні, на частку яких припадає 15% товарних позицій – забезпечують 15% товарообігу; до групи С включаються низькооборотні товари аптечного асортименту (близько 75% товарних позицій) – складають 5% від товарообігу. Додатково в даний час при аналізі аптечного асортименту в багатьох аптечних організаціях виділяють групу D – високоприбуткові групи товарів. В аптечних мережах для формування раціонального аптечного асортименту використовуються базові асортиментні плани, в яких є перелік найменувань лікарських препаратів і фармацевтичної продукції із зазначенням груп оборотності (А, В, С, D), Q_{\max} і Q_{\min} , зазначенням основного постачальника, закупівельних і роздрібних цін. На основі

базового асортиментного плану мережі для кожної аптеки формується індивідуальний план з урахуванням її індивідуальних особливостей. Асортиментний план формується один раз на три місяці на основі даних статистики продажів, інформації про новинки засобів не медичного призначення і нових лікарських препаратів; цей план щодня коригується з урахуванням побажань директорів аптек, попиту і пропозиції ринку. Асортиментний план є регламентуючим інструментом для автоматизованих систем управління товарно-матеріальними запасами (ТМЗ).

АВС-аналіз найбільш актуальний для роздрібних аптекних організацій, він дозволяє:

- визначати оптимальні запаси лікарських засобів і засобів не медичного призначення за найменуваннями аптекного асортименту, найбільшою мірою впливати на товарообіг, з метою виключення дефектури і відмов;
- диференційовано вирішувати питання ціноутворення;
- більш ефективно використовувати власні і позикові оборотні кошти;
- виділяти пріоритетних постачальників, розробляти нові умови роботи з постачальниками.

Практика показала, що для формування оптимального асортименту і забезпечення рентабельної діяльності аптеки необхідна відсутність дефектури за найбільш ходовими товарами (по препаратам групи А і В). Аналіз дозволяє оптимізувати закупівельну діяльність роздрібної аптекної організації. Групі А віддаються пріоритетні закупівлі, потім закуповуються препарати групи В і потім – С [43]. В таблиці 13 наведено результати АВС-аналізу товарного асортименту аптеки за критерієм прибутковості.

Табл.13 – АВС-аналіз товарного асортименту аптеки за критерієм прибутковості

№ п/п	Назва препарату	Прибуток, грн	Частка %	Частка наростаючим підсумком, %	Група
1	2	3	4	6	7
1	Вазелін мазь 50г контейн.	6750,00	8,52	8,52	А
2	Алохол таблиця в/пл.о №50 бліст.	6720,00	8,48	17,00	А
3	Панкреатін 8000 таб. Гастрорез №50 бліст	5285,00	6,6	23,67	А
4	Нурофен таб 200мг №12	4800,00	6,06	29,73	А
5	Амізон таблиця 0,25г №20	4300,00	5,43	35,16	А
6	Аспірин кардіо таблиця в/о 100мг бліст. №56	4125,00	5,21	40,37	А
7	Ібупрофен -Д таб 200мг №50	3985,00	5,03	45,40	А
8	Флуцар-дарниця крем 1мг/г 15г туба	3500,00	4,42	49,82	А
9	Уролесан краплі 25мл	3480,00	4,39	54,21	А
10	Фурацилін таб. 0,02г №20 бліст.	3480,00	4,39	58,60	А
11	Бісопрол табл 10мг №50	3465,00	4,37	62,97	А
12	Мезим форте 10000 таб. в/о №10 бліст.	3465,00	4,37	67,34	А
13	Ново-пасит р-н 100мл №1	3255,00	4,11	71,45	А
14	Гідазепам ІС тб 0,02 №20	2870,00	3,62	75,07	В
15	Нокспрей-малиш краплі наз. 0,01% 5 мг	2840,00	3,58	78,65	В
16	Рибоксин-дарниця таб. в/о 200мг №10	2780,00	3,51	82,16	В
17	Тіворель розч.д/інф. 100мл	2670,00	3,37	85,53	В
18	Ромашки квіти 1.5г №20 фільтр-пакет	2390,00	3,02	88,55	В
19	Спирт етиловий 96% 100мл	2330,00	2,94	91,49	В
20	Цитрамон-дарниця таб. №6	1962,00	2,48	93,97	В
21	Лімфоміазот краплі, 30мг рег. №UA/6673/01/01	1785,00	2,25	96,22	В
22	Ехінацеї настойка 50мл фл.	1305,00	1,65	97,87	С
23	Синафлан мазь 0,025% 15г туба	857,00	1,08	98,95	С
24	Риніт таб. в/о 150мг №100 стрип.	820,00	1,04	100	С
	Всього	79219	100,0%		

Джерело: побудовано автором

За допомогою проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: найбільш суттєві напрямки діяльності організації необхідно направити на закупівлю і реалізацію препаратів групи А (Вазелін мазь, Алохол, Панкреатін,

Нурофен, Амізон, Аспірин кардіо, Ібупрофен –Д, Флуцар, Уролесан, Фурацилін, Бісопрол, Мезим форте, Ново-пасит);

Знизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт (зокрема, зменшити закупівлю препаратів групи С: Ехінацеї настойка, Синафлан, Риніт, а також рекомендується активна рекламна діяльність в просуванні цих «залежалих» препаратів. Наприклад, проведення різних заходів по формуванню лояльності покупця, акції, знижки в аптеках.

При визначенні оптимального асортиментного плану для аптеки необхідно, щоб весь наявний асортимент відповідав ринковому попиту. З цією метою розроблено цілий клас розрахункових показників, у тому числі і оцінка руху товару в часі. Ефективність реалізації певної групи лікарських засобів або фармацевтичних товарів розглядається за певний проміжок часу, а потім дані за різні періоди порівнюються між собою [67]. Подібний аналіз дозволяє отримати важливу інформацію для аптеки та спланувати оптимальну кількість закупівлі. Через сезонні коливання продажів окремих найменувань і груп товарів вони реалізуються протягом року нерівномірно.

Якщо заздалегідь спланувати перехід препарату сезонного попиту з однієї групи в іншу, то можна уникнути дефектури даного препарату при підвищеному попиті або, навпаки, надлишків при спаді продажів.

Аналіз АВС дозволяє диференціювати асортименти товарних запасів по ступеню їх внеску в очікуваний результат, але цей аналіз не відображує часові та сезонні коливання попиту та збуту продукції. Тому на практиці АВС-аналіз доповнюють XYZ-аналізом. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший – тут увесь асортимент ділять на три групи залежно від ступеня рівномірності попиту й точності прогнозування.

В додатку Б представлено результати XYZ-аналізу за тими ж товарними позиціями, за якими проводився АВС-аналіз. XYZ-аналіз проводився за двома критеріями: середньомісячними коливаннями за кількістю продажів та середньомісячними коливаннями за обсягом продажів.

На основі проведених ABC та XYZ-аналізів будується матриця ABC-XYZ (таблиця 14)

Табл.14 – Матриця ABC- та XYZ-аналізу товарного асортименту Аптеки «Ваша аптека»

Критерії XYZ-аналізу		ABC-аналіз за критерієм прибутковості		
		А	В	С
середньомісячні коливаннями за кількістю продажів	X	1;20	-	-
	Y	2;3;6;8;10;11;12;13	14;15;18;19	22
	Z	4;5;7;9	16;17;21	23;24
середньомісячні коливаннями за обсягом продажів	X	1;2	-	-
	Y	3;6;8;10;11;12;13	14;15;18;19;20	22
	Z	4;5;7;9	16;17;21	23;24

Джерело: побудовано автором

Як можна побачити з матриці ABC-XYZ найбільша кількість клієнтів потрапила до груп AY та BY. Значна кількість товарних позицій групи А, тобто групи, яка суттєво впливає на прибутковість аптеки, та групи В потрапили в групу Z. Для клієнтів цих груп потрібно виявити причини надмірного коливання попиту на послуги та намагатися їх ліквідувати.

Специфіка Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» полягає в досить широкому асортименті товарів, що нараховує близько 30 тис. найменувань. Для ефективного управління цим асортиментом і товарними запасами в Аптеці «Ваша аптека» доцільно на постійній основі використовували ABC * XYZ-аналіз, що стає можливим при впровадженні АСУ «АНР-Аптека», одним з модифікованих модулів автоматизованого ABC- та XYZ-аналізу, який до того ж виконується за різноманітними критеріями, що сприятиме вдосконаленню взаємодії аптеки як з постачальниками продукції, так і з її покупцями. Тобто на підставі статистики поставок, запасів і продажів за минулий період по аптеці кожне найменування товару потраплятиме в одну з 9-ти груп матриці ABC * XYZ-аналізу [71].

Відповідно, товари груп АХ, ВХ, СХ, АУ, ВУ, СУ – замовлялися на підставі середніх продажів, товари груп АZ і ВZ – на підставі мінімального запасу, а продукція під «грифом» CZ поставлялася тільки під конкретне замовлення. Така система буде значним проривом в порівнянні з тією, яка до сих пір працює в деяких аптечних мережах – коли обсяг замовлення визначає провізор аптеки, який сидить з олівцем над переліком товарів і ставить хрестики навпроти тих позицій, які йому здаються недостатньо закритими на сьогоднішній день [39].

- Вдосконалення автоматизованої системи управління бізнес-процесами в мережі Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР»

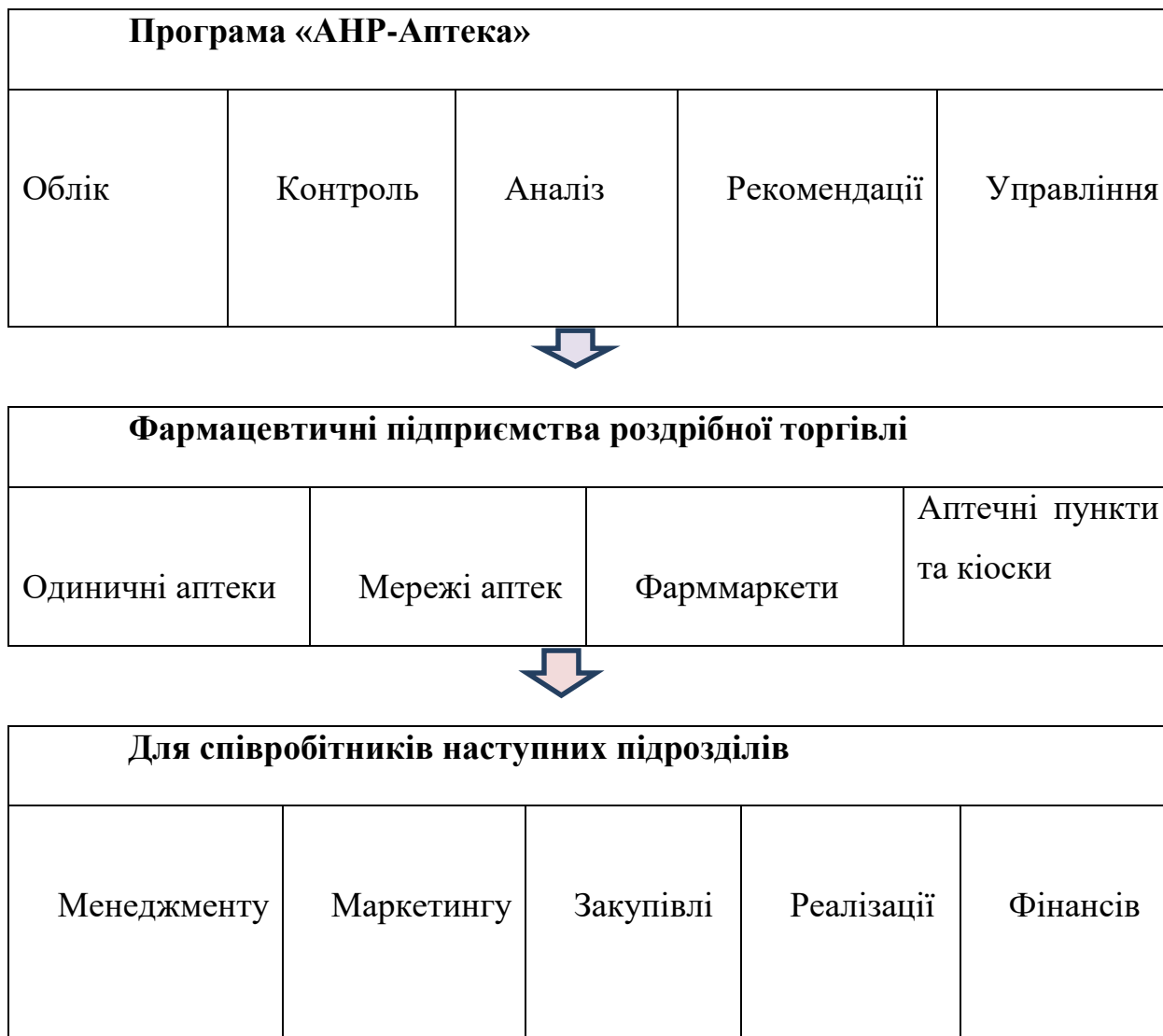
Процес управління аптекою є складним для більшості керівників, адже потрібно враховувати численні особливості роботи роздрібної аптечної мережі, пов'язаної з контролем, обліком та аналізом великої кількості інформації.

Ці завдання можуть бути легко і просто виконані за допомогою професійних систем обліку, які допомагають оптимізувати робочі процеси і отримати від них найбільшу продуктивність. Управління товарними запасами в аптеці з використанням спеціальної програми буде здійснюватися швидко і ефективно, завдяки чому ця рутинна, але дуже важлива, функція перестане бути вашим головним болем.

Система управління «АНР-Аптека» в аптеці крім усього іншого включає в себе управління якістю в аптеці, що означає як відповідність товарів певним нормам, так і досить високий рівень обслуговування клієнтів. Автоматизована система допомагає у виконанні цього завдання, а також дисциплінує трудовий колектив [79].

Система «АНР-Аптека» – автоматизована система управління (АСУ) бізнес-процесами фармацевтичних підприємств роздрібної торгівлі. Модульна система роботи системи забезпечує високу гнучкість і зручні налаштування

відповідно до потреб користувачів і способу реалізації бізнес-процесів в компанії (малюнок 19).



Мал.19 – Функціонал автоматизованої системи управління бізнес-процесами «АНР-Аптека» для фармацевтичних підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором [40].

Базова конфігурація включає в себе всі функції, які дозволяють стежити за наявністю препаратів в аптеці. Додаткові надбудови дозволяють економити час на шаблонну роботу, аналізувати процеси, отримувати рекомендації та контролювати цільові коефіцієнти. В основу закладено модульний принцип побудови. У базовий модуль входять абсолютно всі функції необхідні для обліку медикаментів в аптеці. Завдання додаткових модулів: економія часу на

виконання щоденної рутинної роботи, аналітика того, що відбувається і рекомендації, контроль цільових показників (таблиця 15).

Табл.15 – Структура модулів АСУ бізнес-процесами фармацевтичних підприємств роздрібної торгівлі «АНР-Аптека»

Тип модулю	Модулі	Операційний функціонал
1	2	3
	Оприбуткування товару	<ul style="list-style-type: none"> - Оформлення надходження товару в інтерактивному режимі - Серійний облік товару - Забезпечення вхідного контролю медикаментів, браковані серії - Повернення постачальнику
		<ul style="list-style-type: none"> - Зберігання сертифікатів якості в електронному вигляді - Ціноутворення і контроль роздрібної ціни – максимальна
Базові модулі		<ul style="list-style-type: none"> - націнка, історія цін, гнучка система ціноутворення, що враховує різні фактори - Розрахунок управлінської собівартості - Забезпечення «адресності» місця зберігання
	Передпродаж і підготовка	<ul style="list-style-type: none"> - Друк цінників - Друк етикеток - Локальне кодування товару - Внутрішнє штрихове кодування товару -
	Переміщення між місцями зберігання	<ul style="list-style-type: none"> - Переміщення товару з відділу запасів в торговий зал, і назад - Майстер переміщення – автоматизоване формування накладних переміщення на підставі дефектуру місць зберігання
	Інвентаризація	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення інвентаризації - Оприбуткування надлишків і списання недостач - Формування інвентаризаційних листів в розрізі товарів, груп товарів і місць зберігання
	Переоцінка	<ul style="list-style-type: none"> - Уцінка товару - Дооцінка товару
	Знижки	<ul style="list-style-type: none"> - Облік пільгових і безкоштовних рецептів - Гнучкий алгоритм формування знижок - Відпуск товару за страховими полісами
	Роздрібна реалізація	<ul style="list-style-type: none"> - Довідка про наявність та ціну товару в аптеці і в аптечній мережі - Ідентифікація товару по найменуванню, штрихового коду виробника, локальному коду і внутрішньому штрихового коду - Пошук товарів-замінників з міжнародного найменування та по фармацевтичним групам - Підтримка додаткових одиниць виміру - Резервування товару - Ведення статистики відмов

	<i>Каса</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Прибутковий касовий ордер - Видатковий касовий ордер - Касова книга
	<i>Робота з постачальниками</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ведення договорів з постачальниками - Контроль фінансових умов договорів - Формування графіків платежів - Ведення банківської виписки
	<i>Звітність</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Всі звіти в системі формуються за довільний період в різних розрізах - аптека, покупець, товар, виробник, фармацевтична група, торгова марка, категорія товару, ставка ПДВ, група ABC, постачальник, умова поставки, лікар, провізор і т.д. - Надходження товару - Реалізація товару - Рух товару - надходження, реалізація, залишок
	<i>Модуль «Управління товарними запасами»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ABC-XYZ аналіз - Планування коефіцієнтів оборотності - Автоматизоване формування дефектури - Майстер перерозподілу товарів між аптеками - оптимізація
<i>Додаткові модулі</i>		<ul style="list-style-type: none"> - товарних запасів всередині мережі - Контроль товарних запасів - визначення неліквідів
	<i>Модуль «Формування замовлень постачальника»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Імпорт прайс-листів постачальників в форматі Excel - Перерахунок цін постачальників з урахуванням домовленостей - Аналіз пропозицій постачальників - Формування замовлень постачальникам
	<i>Модуль «Взаєморозрахунки»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка довільних графіків платежів для відстрочки оплати і товару взятого під реалізацію - Формування графіків платежів - Автоматизоване формування платіжних доручень, і експорт їх в «клієнт-банк» - Автоматизована вивантаження платіжних доручень, проведених банком, з «клієнт-банку» в систему «АНР-Аптека» Контроль простроченої заборгованості

Джерело: [79]

Програма «АНР Аптека» має як плюси так і мінуси (малюнок 20), що потребує прийняття виваженого рішення щодо її впровадження в практичну діяльність з метою підвищення оперативності процесу управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції [79].

Переваги програми "АНР Аптека"	Недоліки програми "АНР Аптека"
<ul style="list-style-type: none"> • Великий набір функцій; • Наявність великого класифікатора лікарських засобів; • Потужна аналітика, що неоціненно для великих аптечних мереж. Всі звіти формуються в різних розрізах, підбір параметрів і фільтрація доступна по 106 пунктам. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дороговизна. Якщо вибирати серед аптечних програм-аналогів - «АНР-Аптека» - найдорожча. Навіть з огляду на те, що ви платите один раз, а не щомісяця; • Одна година роботи фахівця з установки, налаштування або консультації за програмою коштує від 390 грн. до 585 грн. (Це також найвища ціна порівняно з іншими продуктами); • Відсутність гнучкої системи роботи з клієнтами, за "будь-яке натиснення клавіші" фахівцем, ви оплачуєте чималі гроші; • При впровадженні АНР вам також необхідно купити додаткові ліцензії на сервер для всіх робочих місць, де буде встановлена програма.

Мал.20 – Характеристика переваг і недоліків АСУ бізнес-процесами фармацевтичних підприємств роздрібної торгівлі «АНР-Аптека»

Джерело: розроблено автором [79]

Автоматизація сучасного підприємства роздрібної торгівлі фармпрепаратами без використання електронного торгового обладнання, такого як сканери штрих-кодів, термопринтери етикеток, терміналів збору даних, зчитувачі магнітних карт була б неповною, тому ця система розроблена з урахуванням отримання максимальної ефективності від використання перерахованих вище пристроїв.

- Впровадження теорії обмеження систем (ТОС) в управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції в Аптеці «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР»

Для підвищення ефективності управління ланцюгами поставок в мережі Аптек «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» доцільно піти шляхом активного інноваційного розвитку і впровадити підходи ТОС доктора Голдратта. Адже саме вони дозволяють задовольнити два, здавалося б протилежні, завдання дистриб'юторського бізнесу: збільшити продажі і одночасно скоротити запаси.

Теорія обмеження систем, теорія обмежень (ТОС) – цілісна і ефективна методологія управління будь-якою системою в будь-якому виді діяльності: операційних процесах і управлінні виробництвом, управлінні фінансами та формуванням показників, управлінні проектами, логістики і всьому ланцюгу поставок, маркетингу, всіх видів продажів, управлінні персоналом, формуванням тактики і стратегії розвитку систем. Була розроблена в 1980-ті роки доктором Е.Голдратом. Теорія обмежень базується на пошуку і управлінні ключовим обмеженням системи, яке визначає успіх і ефективність усієї системи в цілому. Методологічно теорія обмежень включає в себе ряд логічних інструментів, що дозволяють знайти обмеження, виявити управлінське протиріччя, що стоїть за ним, підготувати рішення й впроваджувати його з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Серед пропонованих теорією обмежень методів – набір правил перевірки логічності тверджень про роботу організації та причинно-наслідкових зв'язків між ними, алгоритми побудови причинно-наслідкових діаграм, метод «барабан-буфер-мотузка», а також метод критичного ланцюга для управління проектами. Одним із широко застосовуваним методом, є метод «барабан-буфер-мотузка», який визначає наступні принципи:

1. «барабан» - виробництво повинно працювати у деякому ритмі;
2. «буфер» - перед обмеженням повинен перебувати деякий буфер запасів матеріалів, який захищає обмеження від простою;
3. «мотузка» - матеріали повинні подаватися у виробництво тільки тоді, коли запаси перед обмеженням досягли деякого мінімуму, не раніше, щоб не перевантажити виробництво.

У ТОС ритм роботи системи визначає «барабан» – вузьке місце. «Мотузка», згідно з ТОС, прив'язується до шлюзу - входу ресурсу, щоб в систему не допускалися надлишки сировини [33].

Як елементи рішення ТОС в Аптеці «Ваша Аптека» було визначено наступні пункти:

- поповнення центрального складу і аптек на підставі фактичного споживання;

- систему динамічного управління буферами (цільовими рівнями запасів);
- розрахунок розміру початкового буфера, часу поповнення і споживання для кожного найменування по складу і аптекам;
- оцінку необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових);
- складання та затвердження нових процедур роботи на центральному складі, аптеках, у відділі закупівель;
- перегляд системи замовлення товарів у постачальників [86].

Для початку в роботу було взято 50 позицій асортименту. У цей «пілотний проект» увійшли товари, що відрізняються один від одного вартістю і швидкістю оборотності. Відбір здійснювався таким чином, щоб отримати якусь подобу проекції всього асортименту мережі. Потім на товарах «пілотної» групи було розпочато тестування системи динамічного управління буфером (ДУБ). Для кожного товару було встановлено необхідний розмір запасів (буфер), який поповнювався періодично, згідно споживання. Крім того, була введена технологія відстеження рівня товарних запасів відповідно за зонами (жовта, червона, зелена) (таблиця 16).

Табл. 16 – Система контролю залишків товару «Світлофор»

Назва товару	Цільовий рівень запасів	Фактичні запаси
Товар 1	50	47
Товар 2	9	2
Товар 3	18	4
Товар 4	32	30
Товар 5	22	0

Джерело: розроблено автором

В асортимент «пілотного» проекту увійшов динамічно керований товар. В результаті, буквально в щоденному режимі замовляли для аптек зі складу той обсяг, який був ним проданий, а для центрального складу – той обсяг, який був ними відвантажено в аптеки. Відповідно, довелося не тільки збільшити частоту замовлень продукції у постачальників, але і переглянути роботу всіх ланок логістичного ланцюга: від замовлення товару у постачальників до моменту виходу клієнта з оплаченим товаром з аптеки. «Пілотний» проект дав наступні

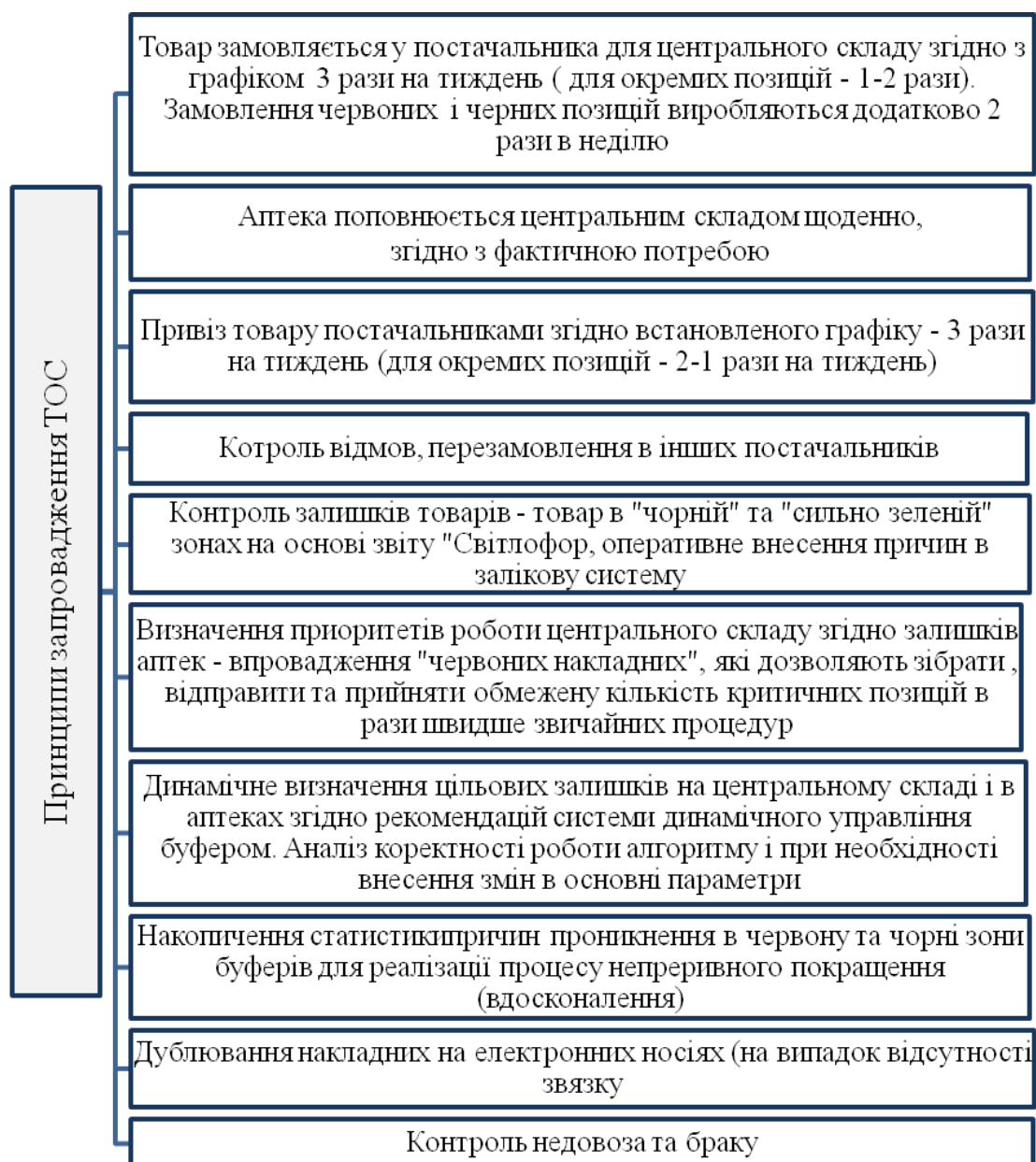
результати: по-перше, поповнення запасів почало відповідати фактичному споживанню; по-друге, рівень запасів став відповідати ринковій ситуації. Проектна група збиралися не менше 2-х разів на тиждень для обговорення коректності роботи системи, необхідних змін, результатів та ін. Як тільки прийшли до висновку, що система по 50-ти експериментальних позиціях працює коректно, було розширено «пілотну» групу [64].

Результат. Завдяки цьому товар поставлявся маленькими партіями, була хороша оборотність, по деяких позиціях товару навіть 2 дні. За рахунок цього Аптека «Ваша Аптека» поступово спокійно перейшли на передплату з відстрочки в 30 днів. Цей перехід без використання позикового капіталу можливий тільки в разі відсутності зайвих запасів і відповідно марно заморожених коштів. Не думаю, що проходження кризової ділянки шляху в спокійному режимі було б доступно з використанням механізмів замовлення на базі прогнозування або в ручному режимі. Спочатку до ТОС ми замовляли у постачальників великі партії товару до 2 разів на тиждень, потім ми перейшли на 3 рази на тиждень.

ТОС дозволяє нам фокусуватися тільки на те, що дійсно ставить під загрозу наявність товарів в аптеках. Наприклад, перехід на щоденне поповнення постачальниками центрального складу однозначно збільшив би кількість рядків замовлень і кількість операцій приймання на центральному складі. Однак, якщо ввести процедуру щоденного поповнення тільки червоних і жовтих позицій, такого збільшення не відбувається, а надійність наявності товарів поліпшується [86].

Також, в Аптеці «Ваша Аптека» стали більш жорстко контролювати час привозу товару. Постачальники на ці зміни реагують нормально, для них це означає велику дисципліну в стосунках з аптекою-замовником їх продукції і більшу надійність. Раніше вони могли собі дозволяти затримки і привозити не весь товар, тепер робота налагоджена чіткіше. Аптека обговорює та визначає з постачальником терміни поставки продукції.

Основні принципи пілотного проекту запровадження ТОС доктора Голдратта в управління ланцюгами поставок фармацевтичної продукції, які було реалізовано в Аптеці «Ваша Аптека», представлені на малюнку 21



Мал. 21 – Основні принципи запровадження ТОС в управлінні ланцюгами поставок фармацевтичної продукції

Джерело: розроблено автором [86]

Чи є ТОС революційною теорією – питання відкрите. Сам автор, у всякому разі, наполегливо стверджує, що це здоровий глузд і не більше того. Але тим не менш ряд фундаментальних особливостей дозволяють Голдратт говорити про

«зміну парадигми» управління ланцюгами поставок, яку несе його система, а його послідовникам порівнювати ТОС з такими етапними для управлінської думки концепціями, як конвеєр Генрі Форда і сама TPS.

Цю саму «зміну парадигми» послідовники ТОС бачать в наступному. У ТОС мова йде не про усунення втрат, а про розвиток пропускної здатності вузького місця, тобто продуктивності системи. Відповідно, цей потенціал змін нічим не обмежений. Знайти вузьке місце, навчитися з ним працювати, підробити під нього всю систему, повернутися в початок, поступово виводячи систему на новий рівень продуктивності - меж удосконаленню немає [33].

Фокусування на головному – ключова ідея ТОС. Підходи ТОС впроваджуються у світі протягом останніх 40 років і компанії, що розділяють парадигму ТОС, створюють не тільки довгострокову конкурентну перевагу, але й успішно капіталізують на ньому.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах тісної взаємодії українських і зарубіжних підприємців проблема інноваційного та технологічного розвитку галузей промисловості України стала центральною. Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку країни, змусило багато компаній шукати принципово нові моделі розвитку, розвивати нову філософію своєї діяльності. Зростають витрати на науково-дослідні роботи, що дає змогу вдосконалювати продукцію. Необхідність у забезпеченні здоров'я та життєдіяльності населення вказують на те, що фармацевтична галузь є особливою для стабільного розвитку, потребує використання сучасних технологій, методів та інструментарію виробництва та управління. У сучасному світі провідними тенденціями у фармацевтиці є стійкий розвиток діяльності підприємства відповідно до вимог належної виробничої практики (тобто стандарти GMP), для цього необхідною умовою є створення системи управління якістю. Фармацевтична галузь є однією з найбільш високотехнологічних галузей реального сектору світової економіки. Вона має свою специфіку, а саме є соціально відповідальною галуззю. Ключовими факторами, що визначають вектор розвитку фармацевтичної промисловості, є інновації. Так, за даними з Євростату, фармацевтика залишається незаперечним лідером поміж інших світових високотехнологічних галузей, саме за показником продукування валової доданої вартості на зайняту особу. За прогнозами, глобальний річний обсяг продажів лікарських засобів до 2024 року зросте з нинішніх \$911 млрд до \$1,25 трлн.

Швидкість технологічних змін, що відбуваються в фармацевтичній галузі, безпосередньо впливає на зміни в управлінні процесами щодо просування готової продукції до споживача та задоволення його потреб, ланцюгах постачань чи розподілу фармацевтичної продукції. Сьогодні, в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку, максимізувати ефект забезпечення конкурентної

переваги підприємства можна лише у результаті інтеграції маркетинга та логістики. Це пояснюється тим, що взаємодія маркетингу, орієнтованого на ринок, і логістики, орієнтованої на потік, створює можливості для прийняття швидких та раціональних рішень щодо забезпечення ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, впровадження маркетинг-логістичного управління підприємством яке допомагає оптимізувати збутову діяльність за рахунок аналізу оборотності та пришвидшення продажів, розрахування товарно-матеріальних запасів на підставі прогнозу реалізації, контролю ринкової кон'юнктури та поточних купівельних переваг, взаємовідносин із постачальниками та споживачами, оптимізування виробничих та операційних витрат. Впровадження сучасних концепцій і систем є одним з найбільш необхідних і важливих стратегічних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні підприємства, що співпрацюють з багатьма діловими партнерами, утворюють різні ланцюги. Щоб бути конкурентоспроможними, вони повинні задовольняти зростаючі потреби клієнтів в питанні якості, ціни, доступності, а також, що має велике значення в фармацевтичній галузі - своєчасності постачання. Клієнт очікує від підприємця здійснення власних очікувань, задоволення своїх потреб, які ще не заплановані. Це вимагає від бізнесу гнучкості, креативності та «бути своєчасним». Відповіді на ці вимоги дає концепція SCM.

На даний момент багато постачальників пропонують модулі SCM, тому встановлюючи перший, варто замислитися, чи ми не потребуємо (або незабаром будемо потребувати) також успішного рішення для управління інтегрованим фармацевтичним ланцюгом постачань. Описаний модуль SCM безперечно впливає на підвищення якості роботи і збільшення заощаджень на підприємстві. Але буває, що зусилля, вкладені в удосконалення мають частковий успіх, а в найгіршому випадку цілковиту невдачу. Як правило, це виникає через погано обдумані удосконалення, трактування ланцюга постачань як відокремленого від інших рішення ІТ або як системи, обмеженої одним підприємством. Щоб

подолати ці бар'єри потрібно перш за все, вирішити питання про повну інтеграцію даних.

Добре функціонуючий ланцюг постачань повинен привести до бажаної моделі, де синхронізовані дії з обох сторін (замовник-постачальник) виконуються доцільно до поточних потреб поставки. Завдяки цьому на складі зменшується кількість запасів для збуту, полегшується планування виробництва і розрахунок необхідних виробничих потужностей, оскільки враховуються реальні потреби.

Власнику аптеки слід ознайомитися з пропозицією щонайменше декількох виробників, які діють на фармацевтичному ринку і зробити вибір, яка форма складування і дистрибуції йому найбільш підходить.

1. Оскільки фармацевтична продукція, переважно має короткий термін споживання, то актуальним є впровадження стратегії управління ланцюгом постачань (SCM – supply chain management) з причини зростання потреби клієнтів щодо терміну реалізації замовлення.

2. Реалізація SCM буде залежить від ступеня детальності і точності поданих даних, тому для швидкої координації між партнерами доцільно впровадити EDI (електронний обмін даних).

3. Ланцюг постачань, орієнтований на потреби клієнта, дозволяє мати повну інтеграцію виробників, дистриб'юторів та роздрібною мережі, збільшує фінансову ефективність цілої системи, дозволяє використати переваги великих логістичних операторів, а у випадку дистрибуції термолабільної фармацевтичної продукції, дотримувати температурний режим при її транспортуванні та складуванні.

Література.

1. Автоматизація бізнес-процесів аптечних мереж, 2019. URL: <http://pharmbase.com.ua/uk/>.
2. Андреева Т. Концепція SCM в компанії Castorama [Текст] / Т. Андреева // Логінфо, 2008. - № 12. - С. 25-29
3. Аптечный рынок Украины: Helicopter View, 2020. URL: <http://www.apteka.ua/article/339254>.
4. Багров В.П. Економічний аналіз: Навч. посіб. [Текст]/ В.П. Багров, І.В. Багрова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 160 с.
5. Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф., Маркетинг, навчальний посібник, Суми ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015 р.
6. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс / Пер.с англ. Н. Барышникова, Б. Пинскер. М. : Олимп-Бизнес, 2010. 640 с.
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. Т. 1 [Текст] / И. А. Бланк. - К. : Ника-Центр : Эльга, 2001. - 592 с. - (Библиотека финансового менеджера). - ISBN 966-521-140-4.
8. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: монография / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2002. - 416 с. - (Теория и практика менеджмента). - ISBN 5-318-00729-
9. Богачева Л. В. Фарміндустрія України: підсумки, проблеми і стратегія розвитку [Текст] / Л. В. Богачева. – К.: РВПС України НАН України. 2006. 243 с.
10. Богданова Н.Б. Мистецтво продажів в аптеці [Текст] / Н.Б. Богданова // Економічний вісник фармації, 2001. №8. С. 40-42.
11. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике [Текст]/ Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Издательский центр «Академия», 2010. 192 с.

12. Бухгалтерський облік в торгівлі: Навч. посібн. для студ. ВНЗ. [Текст]/ Н.М. Грабова, В.М. Добровський; За ред. М.В.Кужельського. К. : А.С.К., 2004. 800 с.
13. Вахненко Т.П. Зовнішні боргові зобов'язання у системі світових фінансово-економічних відносин [Текст] / Т. П. Вахненко ; Ін-т економ. прогнозування НАН України. - К. : Фенікс, 2006. - 536 с. - ISBN 966-651-396X.
14. Веснін В. Р. Менеджмент: учеб.- 3-е изд., перераб. і доп. [Текст] / В. Р. Веснін. Проспект, 2009. 512 с. 1. Вівчар, О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 2 (17). – С. 106–111.
15. Вівчар, О. І. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками / О. І. Вівчар // Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль: ТДТУ, 2008. – С. 253. .
16. Вівчар, О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 2 (17). – С. 106–111.
17. Власова А.С. Ризик як ознака підприємницької діяльності: Автореф. дис. канд. юр.наук [Текст] / А.С. Власова. М.: МГУ, 2009. 16 с.
18. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум [Текст] : навчальний посібник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. - К. : Магнолія плюс, 2003. - 336 с. - (Вища освіта в Україні). - ISBN 966-7827-11-9.
19. Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие / А.Н. Гаврилова [и др.]. - 5-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2013. - 432 с. - ISBN 978-5-85971-996-9.
20. Галенко О. М. Фактори кризових процесів на підприємстві [Текст] / О.М. Галенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - N 5. - С. 3-7.
21. Гамильтон С. Управление цепочками поставок с Microsoft Navision [Текст] /С. Гамильтон. - М. : Изд-во «Альпина», 2005. – 280 с.
22. Гапоненко А. Л. Стратегічне управління: навч. для студентів вузів. 5-е вид. [Текст] / А.Л. Гапоненко. М. : Видавництво «Омега-Л», 2011. 464 с.
23. Герасименко Н.А. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений [Текст] / Н.

- Герасименко // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - N 3. - С. 68-79.
24. Глущенко В. В. Методологические аспекты системного анализа глобального финансового кризиса [Текст] / В. В. Глущенко // Финансы и кредит. - 2013. - N 45. - С. 2-11.
 25. Гончар В.І. Тенденції розвитку аптечного ринку України / В.І. Гончаров, 2019. URL: <http://www.apteka.ua/article/84737>.
 26. Гончаренко Н.Г. Організація управління логістичними ланцюгами створення вартості в механізмі розвитку інтегрованих корпоративних структур / Н.Г. Гончаренко, М.О. Науменко // Вісн. економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. URL: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6979/integrovanij-farmacevtichnij-logistichnij-lancyug> .
 27. Гранин, А. Н. Логистика – эффективный инструмент управления хозяйствующим субъектом и бизнесом / А. Н. Гранин // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2012. – № 3. – С. 6-10.
 28. Громовик Б.П. Концептуальні питання фармацевтичної логістики та її взаємозв'язок з фармацевтичним маркетингом / Б.П. Громовик // Фармац. журн. 2002. №1 . URL: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2106/logistika-farmacevtichna>.
 29. Громовик Б.П. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади [Текст] / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О. Р. Левицька - Вінниця, НОВА КНИГА, 2004р. 464с., табл., іл.
 30. Громовик Б.П. Фармацевтичний маркетинг: Навчальний посібник; збірник вправ [Текст] / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай / за ред. Л.А. Мороз. Львів: Наутілус, 2000.- 320 с.
 31. Гурков И. Кадровая составляющая антикризисного менеджмента: обобщение опыта руководителей предприятий [Текст] / И. Гурков, В. Тубалов // Управление персоналом. - 2003. - N 12. - С. 42-46.
 32. Дитман Дж. Пол. Новые идеи в управлении цепями поставок. 5 шагов, которые ведут к реальному результату [Текст] / Дж. Пол Дитман, Т. Джон Менцер, Е. Рубен Слоун. М.: Альпина Паблишер, 2017. 230 с.

33. Дневник предпринимателя: Как я применил ТОС, чтобы увеличить свою прибыль, 2019. URL: <http://tocpeople.com/forum/topic/dnevnik-predprinimatelya-kak-ya-primenil-tos-chtoby-uvelichit-svoyu-pribyl/>.
34. Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Дудяк О.Р., Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики., 2009 р., vlp.com.ua pdf
35. Єнченко Є.В. Методи робасної оптимізації в моделюванні системних ризиків в логістиці [Текст] // Моделювання та інформаційні системи в економіці: Міжвід. наук. зб. / Відп. ред. В.К. Галіцин. К.: КНЕУ, 2006. Вип. 74. С. 280-292.
36. Збутова політика фармацевтичних підприємств, 2019. URL: <http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal>
37. Иванов Д. А. Управление цепями поставок [Текст] / Д. А. Иванов. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГПУ, 2009. 660 с.
38. Карамішев Д.В. Державне регулювання інвестиційних процесів у фармацевтичній галузі України [Текст] / Д.В. Карамішев, Ю.О. Леонова // Електронне наукове фахове видання «Державне будівництво». Харків. 2009. №9.
39. Каракулова Е.В. АВС-анализ использования лекарственных средств и его модификация /Е.В. Каракулова, А.В. Каракулов, Ж.Н. Зенкова, 2019. URL: http://ngmu.ru/cozo/mos/article/text_full.php?id=503.
40. Капустин, С. Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компании / С. Н. Капустин. – М. : ИД «Дашков и К», 2013. – 547 с.
41. [Карпова Н.П.](#) Стратегическая логистика снабжения: Монография [Текст] / Н.П.Карпова. М.: Креативная экономика, 2011. 168 с.
42. Керстен В. Мотивація для аутсорсингу комплексної логістики послуги [Текст] / В. Керстен, М. Шродер, С. Сінгер та ін. // Скандинави. Логістика: дослідницька мережа.: Праці 24-ї щорічної конференції - Фінляндія, 2012. С. 443-457.

43. Комплексная оценка эффективности хозяйственной и инновационной деятельности аптечного предприятия // Журнал Новая аптека. URL: www.nov-ap.ru.
44. Конкурентоспроможність підприємства. Поняття конкурентної переваги. <https://library.if.ua>
45. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник [Текст] / Є.В. Крикавський. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
46. Крикавський, Є. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту / Є. В. Крикавський // Вісник Державного університету «Львівська політехніка». – 2000. – № 416. – С. 52–62.
47. [Левина Т.В.](#) Актуальные вопросы управления логистическими рисками / Т.В. [Левина](#) // Логистика и правление цепями поставок. 2016. №4 (63). URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-rubrikam/item/419>.
48. Логистика и работа с товарными запасами аптеки, 2019. URL: <http://pervostolnik.ru.com/logistika-i-rabota-s-tovarnymi-zapasami-apteki/> 2018.
49. Логистика и управление цепями поставок. Научно-аналитический журнал, 2019. URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/component/k2/item/1540>
50. Международные стандарты управления рисками. Учебно-методическое пособие [Текст]. К.: КНЭУ, 2002. – 24 с.
51. Мерчендайзинг в аптеці, 2019. URL: <http://proekt-farm.com.ua/poslugi/apteka-pid-kliuch/merchandaizing-v-aptetsi>
52. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації ч.1, II. Маркетинг у фармації. Підручник для фарм. вузів і факультетів [Текст] / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова / за ред. З.М. Мнушко. Харків «Основа» вид-во УкрФА. 1998. 344.
53. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч-1. Менеджмент у фармації [Текст] / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова. Харків: Основа, 2008. 255с.

54. Назарова К. Аналіз маркетингової діяльності на підприємствах торгівлі [Текст] / К. Назарова // Вісник КНТЕУ. 2001. - № 2. С. 64
55. Обзор фармацевтического рынка в Украине, 2019. URL: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=4991>
56. Основи економіки та системи обліку у фармації: Навч. посіб. для студ. ВНЗ [Текст] / А.С. Немченко, Г.Л. Панфілова, В.М. Чернуха та інш.; За ред. А.С.Немченко. Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2005. 504 с.
57. Паласюк Б. Використання логістичного підходу в дистрибутивній діяльності фармацевтичних підприємств / Б. Паласюк, 2019. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9163/1/%D0%.pdf>
58. Плетнева Н.Г. Анализ рисков логистики и цепей поставок: подход к классификации и алгоритм принятия решений [Текст]/ Н.Г. Плетнева // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. Вып.4(13). СПб.: СПбГИЭУ, 2006. с. 213-220.
59. Плетнева Н. Г. Стратегическое управление цепями поставок: учеб. Пособие [Текст] / Н. Г. Плетнева. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. 79 с.
60. Посилкіна О.В. Методичні підходи та інструменти побудови інтегрованих логістичних систем у фармації / О.В.Посилкіна, А.Г. Хромих // Фармац. часопис. 2012. № 4. URL: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua>.
61. Посилкіна О. В. Фармацевтична логістика: монографія [Текст] / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак, Б. П. Громовик / за ред. О. В. Посилкіної. Харків: В-во НфаУ; Золоті сторінки, 2004. – 320 с.
62. Посилкіна О.В. Управління проектами у фармацевтичному виробництві: монографія [Текст] / О.В. Посилкіна, Я.М. Деренська, Т.В. Костюк. Харків: НФаУ, 2010. 544 с.
63. Проценко О. Д. Логистика и управление цепями поставок - взгляд в будущее. Макроэкономический аспект [Текст] / О. Д. Проценко, И.О. Проценко . СПб. : Издательский дом «Дело», 2012. 192 с.

64. Примеры использования теории ограничений Голдратта, 2019. URL: <http://www.r-cons.ru/lib/article/consulting/primery-ispolzovaniya-teorii-ogranichenii-goldrata>
65. Программа для аптек: применение XYZ-анализа, 2019. URL: <https://olegon.ru/showthread.php?t=23050>.
66. Пузанова И. А. Интегрированное планирование цепей поставок. Учебник [Текст] / Под ред. Б. А. Аникина . М. : Изд-во «Юрайт», 2017. 320 с.
67. Пять рабочих инструментов в аптеке, время которых пришло еще вчера /Д. Вишне夫斯基, 2019. URL: <http://logist.ru/dmitry-vishnevsky/blog/pyat-rabochih-instrumentov-v-apteke-vremya-kotoryh-prishlo-eshche-vchera>, 30.09.2017
68. [Ралли на фармрынке! Аптечные продажи лекарств в Украине](http://mirapteki.ru/ralli-nafarmrynke-aptechnye-prodazhi-lekarstv-vukraine-itogi-2010-g-chasti#more-275), 2019. URL: <http://mirapteki.ru/ralli-nafarmrynke-aptechnye-prodazhi-lekarstv-vukraine-itogi-2010-g-chasti#more-275>.
69. Ревенко В.Л. Моделювання та управління системними ризиками в логістиці [Текст] / В.Л. Ревенко, Є.В. Єнченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. пр. Вип. 11. 2005. С. 276.
70. Рикованова І.С. Інноваційні рішення у фармацевтичній логістиці / Є.В. Крикавський, І.С. Рикованова, Л.А. Янковська, 2011. URL: http://library.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/2138/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=55&etal=-1&null=&starts_with=%D0%A5
71. Рогуля О.Ю. Планування товарної політики фармацевтичного підприємства [Текст] / З.М. Мнушко, О.Ю. Рогуля /Фармація ХХІ століття: Матеріали Всеукраїнської наук.-практич. конф. Харків: Вид-во НФАУ: Золоті сторінки, 2002. 280 с.
72. Стерлигов К. Механизмы управления рисками в логистике [Текст]/ А.Н. Серлигова // «Логистика&система», 2006. № 4. С.49-55.
73. Смерічевська С. В. Supply Chain Management (SCM) як нова ідеологія управління бізнесом в умовах глобалізації економіки / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, Т. В. Ібрагімхалілова // Інноваційний підхід к

- развитию предприятий, отраслей, комплексов : [монографія] / Под общ. ред. С.В. Куприенко; В 2-х кн. Кн. 1. Одесса: «Изд-во Куприенко С.В.», 2012 – 245 с. – С. 33-48.
74. Сток Р. Дж. Стратегическое управление логистикой [Текст] / Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт. М. : ИНФРА-М, 2005. 830 с.
75. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. Учебник [Текст]/ А.Н. Стерлигова. М.: Инфра-М, 2008. 730 с.
76. Сергеев В. И. Управления цепями поставок. Учебник. Углубленный курс [Текст] / В. И. Сергеев. М. : Изд-во «Юрайт», 2017. – 480с.
77. Сергеев В. І. Ще раз до питання про термінологію в логістиці та управлінні ланцюгами поставок [Текст] / В. І. Сергеев // Логістика та управління ланцюгами поставок. 2006. № 5. С. 12-18.
78. Стабильность - признак мастерства! Аптечные продажи в Украине, 2019. URL: <http://www.apteka.ua/article/52549>
79. Сінічкіна А.А. Фармацевтична організація: успішне керування в умовах ринку [Текст] / А.А. Сінічкіна // Економічний вісник фармації М.: Професіонал-центр, 1999. С. 260-270. .
80. Скоробогатова, Т. Н. Логистические системы в сервисе: монография / Т. Н. Скоробогатова. – Симферополь : Доля, 2007. – 416 с.
81. Смерічевська С.В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях [Текст] /С.В.Смерічевська, М.В.Жаболенко, С.В.Чернишева та інш. / За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2013. 552 с.
82. Смирнов, І. Г. Ринок логістики в Польщі як країни-члена ЄС очима польських дослідників / І. Г. Смирнов // Науковий вісник Волинського нац. у-ту ім. Л.Українки. – 2008. – № 7. – С. 35-40.
83. Стратегическое управление цепочками поставок. Теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения : учебно-практическое руководство [Текст] / П. Кузинс [и др.]. М. : Дело и Сервис, 2010. - 316 с.

84. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. 3-тє видання, перероблене [Текст] / Н.В. Тарасенко - Львів: «Новий Світ - 2000», 2004. - 344 с.
85. Терещук С.І. Основи бухгалтерського обліку аптек. Навч. посібник [Текст] / С.І. Терещук, А.М. Новікевич, І.Л. Чухрай Львів: НТУ «Львівська політехна», 2001. - 91с.
86. Теория ограниченной системы (ТОС) как элемент бережливого производства, 2019. URL: <http://www.r-cons.ru/lib/article/consulting/teoriya-ogranichenii-sistemy-tos-kak-element-berezhlivogo-proizvodstva>.
87. Телетов О. С. Маркетинговий аспект в інноваційній діяльності виробників промислової продукції / О. С. Телетов // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету. – Луганськ: Вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2012. – С. 208–215..
88. Управление товарным ассортиментом в аптеке, 2019. URL: <http://www.apteka.ua/article/6982>.
89. Управление цепями поставок : Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); пер. с 5-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2014. – XXXIY. - 670 с. Фармацевтическая логистика и 3PL-операторы, 2019. URL: <http://www.apteka.ua/article/97067>
90. Фармрынок 2018: слово сказано, дело сделано! 2019. URL: <http://www.sphu.org/ru/news/149>. 2010.
91. Факторинг «Ризик» в транспортуванні і матеріально-технічного постачання/ О. Вайман, 2019. URL: http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/files/archiv/2011/OW_MTE_2009_ShipperSourcing.pdf
92. Харрісон А. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій [Текст] / Алан Харрісон, Ван Хоук Ремко. Пер. з англ.; За наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с. 44.
93. Хіт Р. Менеджмент для керівників [Text] : посібник / Р. Хіт. - К. : Всеуито : Новий друк, 2002. - 566 с. - (Усе про менеджмент). - ISBN 966- 520-016X.

94. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с. (Альма-матер) ISBN 966-8226-31-3.
95. Черноусов, Е. В. Анализ рынка логистических провайдеров— зарубежный опыт / Е. В. Черноусов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. - № 6. — С. 13-17.
96. Шаповал В. М. Економіка підприємства [Text] : навчальний посібник / В. М. Шаповал, Р. Н. Аврамчук, О. В. Ткаченко ; ред. В. А. Ткаченко ; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки та права. - К. : ЦНЛ, 2003. - 288 с. - ISBN 966-8253-26-6.
97. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] : Підручник / З.Є. Шершньова. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с. - ISBN 966-574-615-4.
98. Manuj I. Стратегії Глобального управління ризиками ланцюжка поставок [Текст] / I. Manuj, J. T. Mentzer // Міжнародний журнал фізичного розподілу і управління логістики. 2008. № 38 (3). Р. 192-223.
99. <https://buklib.net>
100. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса, 2013 р., 471 ст.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Операційна декомпозиція господарської діяльності Аптеки
№3 «Ваша Аптека» ФК «ПРОВІЗОР» 2019 р.

№ з/п	Зміст операцій	Бухгалтерський облік		Сума, грн.	Податковий облік	
		дебет	кредит		валовий дохід	валові витрати
1	Залишок лікарських засобів на початок місяця	282	—	23500		
2	Торговельна націнка на залишок товарів на початок місяця	—	2851	5500		
3	Тарифи за виконані лабораторно-фасувальні роботи на залишок товарів на початок місяця	—	2852	100		
4	Залишок ТЗВ	282/ ТЗВ	—	1200		
5	Оприбутковано отримані від постачальника лікарські засоби	2811	631	165600	—	165600
6	Передано лікарські засоби зі складу в роздрібну мережу	282	2811	165600		
7	Нараховано суму торговельної націнки на придбані лікарські засоби	282	2851	30000	—	—
8	Оприбутковано на складі лікарську сировину	2811	631	3500	—	3500
9	Оплачено постачальникам вартість лікарських засобів та сировини	631	311	169100	—	—
10	Відображено витрати на транспортування ліків у сумі 600 грн. (у т.ч. ПДВ — 100 грн.)	282/ ТЗВ	631	600	—	600
11	Оплачено транспортні послуги	631	311	600	—	—
12	Передано лікарську сировину зі складу до лабораторії	2812	2811	3500	—	—
13	Установлено торговельну націнку на лікарську сировину	2812	2851	750	—	—

Кінець додатку таблиці А.1

14	Нараховано тарифи за виконані лабораторно-фасувальні роботи	2812	2852	150	—	—
15	Передано виготовлені препарати з лабораторії до відділу для реалізації	282	2812	4400	—	—
16	Надійшла до каси виручка від реалізації лікарських засобів	301	702	150000	150000	—
17	Відпущено ліки за безоплатними рецептами	361	702	4500	—	—
18	Отримано компенсацію з бюджету за безоплатно відпущені ліки	311	361	4500	4500	—
19	Оплачено комунальні послуги у сумі 4200 грн. (у т.ч. ПДВ — 700 грн.) та віднесено на витрати їх вартість	377	311	4200	—	4200
		92	377	4200		
20	Списано суму торговельної націнки, що відноситься до реалізованих лікарських засобів (згідно з розрахунком)*	2851	282	24991,63	—	
21	Списано суму тарифів за виконані лабораторно-фасувальні роботи, що відносяться до реалізованих лікарських засобів (згідно з розрахунком)**	2852	282	172,36		
22	Списано собівартість реалізованих лікарських засобів без урахування ТЗВ	902	282	128095,1	—	—
23	Відображено списання суми ТЗВ, що відносяться до реалізованих лікарських засобів (згідно з розрахунком)***	902	282/ ТЗВ	1240,96	—	—
24	Списано на фінансові результати собівартість реалізованих лікарських засобів (128095,05 + 1240,96)	791	902	129336	—	—
25	Списано на фінансові результати дохід від реалізації лікарських засобів	702	791	154500	—	—

Додаток Б

Таблиця Б.1 - XYZ-аналіз середньомісячних коливань кількості реалізованої продукції в Аптеці «Ваша Аптека»

№ п/п	Назва препарату	Кількість продажів за місяць			Всього за квартал	Середня кількість продажів за міс.,шт.	Проміжне значення	Коефіцієнт варіації (v), %	XYZ аналіз
		01.02.17.	01.03.17.	01.04.17.					
		штуки			шт.				
1	Вазелін мазь 50г контейн.	220	245	215	680	226,6667	425,9259	9,104988	X
2	Алохол таблиця в/пл.о №50 бліст.	150	145	125	420	140	200	10,101525	Y
3	Панкреатін 8000 таб. Гастрорез №50 бліст	290	320	365	975	325	1783,333	12,993702	Y
4	Нурофен таб 200мг №12	120	70	110	300	100	1333,333	36,514837	Z
5	Амیزон таблиця 0,25г №20	90	125	85	300	100	800	28,284271	Z
6	Аспірин кардіо таблиця в/о 100мг бліст. №56	270	250	315	835	278,3333	1320,37	13,055174	Y
7	Ібупрофен -Д таб 200мг №50	40	70	57	167	55,66667	451,4815	38,170228	Z
8	Флуцар-дарниця крем 1мг/г 15г туба	160	180	145	485	161,6667	431,4815	12,848742	Y
9	Уролесан краплі 25мл	42	35	75	152	50,66667	517,9259	44,917078	Z
10	Фурацилін таб. 0,02г №20 бліст.	70	73	57	200	66,66667	82,37037	13,613719	Y
11	Бісопрол табл 10мг №50	56	55	46	157	52,33333	33,92593	11,129802	Y
12	Мезим форте 10000 таб. в/о №10 бліст.	57	64	48	169	56,33333	82,37037	16,11091	Y
13	Ново-пасит р-н 100мл №1	80	111	105	296	98,66667	513,9259	22,976285	Y
14	Гідазепам ІС тб 0,02 №20	60	55	70	185	61,66667	70,37037	13,603305	Y
15	Нокспрей-малиш краплі наз. 0,01% 5 мг	56	67	75	198	66	128	17,141983	Y
16	Рибоксин-дарниця таб. в/о 200мг №10	50	85	79	214	71,33333	661,4815	36,055069	Z
17	Тіворель розч.д/інф. 100мл пляшка	71	49	91	211	70,33333	597,9259	34,766622	Z
18	Ромашки квіти 1.5г №20 фільтр-пакет	105	124	92	321	107	368	17,928342	Y
19	Спирт етиловий 96% 100мл	64	73	58	195	65	81,33333	13,874615	Y
20	Цитрамон-дарниця таб. №6	205	220	190	615	205	300	8,4490283	X
21	Лімфоміазот краплі, 30мг рег.	15	27	32	74	24,66667	116,8148	43,816582	Z
22	Ехінацеї настойка 50мл фл.	52	63	46	161	53,66667	109,4815	19,496907	Y
23	Синаflan мазь 0,025% 15г туба	21	37	49	107	35,66667	276,1481	46,591699	Z
24	Риніт таб. в/о 150мг №100 стрип.	30	58	45	133	44,33333	392,3704	44,680468	Z

Кінець таблиці Б.2

	Назва препарату	Обсяг продажів за місяць			Всього за квартал	Середній обсяг продажів	Проміжне значення	Коефіцієнт варіації, %	XYZ аналіз
		01.02.17.	01.03.17.	01.04.17.					
		грн.							
1	Вазелін мазь 50г контейн.	6750	7497	6579	20826	6942	388812	8,9822517	X
2	Алохол таблиця в/пл.о №50 бліст.	6720	6496	5600	18816	6272	401408	10,101525	X
3	Панкреатін 8000 таб. Гастрорез №50 бліст	5285	5824	6643	17752	5917,333	584087,3	12,915548	Y
4	Нурофен таб 200мг №12	4800	2800	4400	12000	4000	2133333	36,514837	Z
5	Амізон таблиця 0,25г №20	4300	5975	4063	14338	4779,333	1830424	28,307955	Z
6	Аспірин кардіо таблиця в/о 100мг бліст. №56	4125	3800	4788	12713	4237,667	305201,5	13,036666	Y
7	Ібупрофен -Д таб 200мг №50	3985	6972	5677	16634	5544,667	4475678	38,155221	Z
8	Флуцар-дарниця крем 1мг/г 15г туба	3500	3924	3161	10585	3528,333	202332,8	12,748631	Y
9	Уролесан краплі 25мл	3480	2898	6210	12588	4196	3549525	44,900343	Z
10	Фурацилін таб. 0,02г №20 бліст.	3480	3650	2850	9980	3326,667	203792,6	13,570158	Y
11	Бісопрол табл 10мг №50	3465	3400	2842	9707	3235,667	131257	11,196893	Y
12	Мезим форте 10000 таб. в/о №10 бліст.	3465	3884	2915	10264	3421,333	301425	16,047016	Y
13	Ново-пасит р-н 100мл №1	3255	4506	4263	12024	4008	836688	22,822019	Y
14	Гідазепам ІС тб 0,02 №20	2870	2640	3360	8870	2956,667	162016,8	13,613663	Y
15	Нокспрей-малиш краплі наз. 0,01% 5 мг	2840	3400	3802	10042	3347,333	329068,1	17,137362	Y
16	Рибоксин-дарниця таб. в/о 200мг №10	2780	4726	4393	11899	3966,333	2045162	36,055757	Z
17	Тіворель розч.д/інф. 100мл пляшка	2670	1862	3458	7990	2663,333	852677,9	34,671049	Z
18	Ромашки квіти 1.5г №20 фільтр-пакет	2390	2815	2089	7294	2431,333	187972,6	17,832111	Y
19	Спирт етиловий 96% 100мл	2330	2657	2111	7098	2366	107652	13,86744	Y
20	Цитрамон-дарниця таб. №6	1962	2090	1805	5857	1952,333	26281,26	8,3036515	Y
21	Лімфоміазот краплі, 30мг рег.	1785	3213	3808	8806	2935,333	1654215	43,816582	Z
22	Ехінацеї настойка 50мл фл.	1305	1575	1150	4030	1343,333	67598,15	19,354574	Y
23	Синаflan мазь 0,025% 15г туба	857	1510	2000	4367	1455,667	460120,1	46,598688	Z
24	Риніт таб. в/о 150мг №100 стрип.	820	1584	1229	3633	1211	292118	44,630835	Z

Джерело: [40]

Додаток В

Таблиця В.1 - Результати експертних оцінок постачальників фармацевтичного препарату «Нурофен»

Критерій	Оцінка постачальника першим експертом E1				Оцінка постачальника другим експертом E2				Оцінка постачальника третім експертом E3				Оцінка постачальника четвертим експертом E4				Середня оцінка постачальника по десятибальній системі			
	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄
Ціна	2	3	8	3	2	4	9	5	4	1	2	7	5	5	8	6	3,25	3,25	6,75	5,25
Надійність поставки	1	4	3	1	2	5	3	2	3	3	1	3	2	6	4	4	2	4,5	2,75	2,5
Якість товару	1	2	4	2	7	8	4	3	6	6	2	5	4	7	5	4	4,5	5,75	3,75	3,5
Фінансовий стан	2	1	1	6	4	3	2	8	1	2	1	2	3	4	4	9	2,5	2,5	2	6,25

Джерело: розроблено автором

Таблиця В.2 - Розрахунок рейтингу постачальників

Критерій	Оцінка значущості критерію за десятибальною системою експертом					Середнє значення оцінки значимості критерію	Ваговий коефіцієнт	Добуток середнього значення оцінки постачальника на ваговий коефіцієнт			
	E1	E2	E3	E4	E5			A ₁	A ₂	A ₃	A ₄
Ціна	6	8	7	2	1	4,8	0,35	1,14	1,14	2,36	1,84
Надійність поставки	4	2	1	2	3	2,4	0,17	0,34	0,77	0,47	0,43
Якість товару	2	2	1	5	7	3,4	0,25	1,13	1,44	0,94	0,88
Фінансовий стан	4	1	4	2	5	3,2	0,23	0,58	0,58	0,46	1,44
Σ						13,8	1	3,19	3,93	4,23	4,59

Джерело: розроблено автором